

Kapitalflussrechnungen

Lehrbuch und empirische Untersuchung

DISSERTATION

der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von

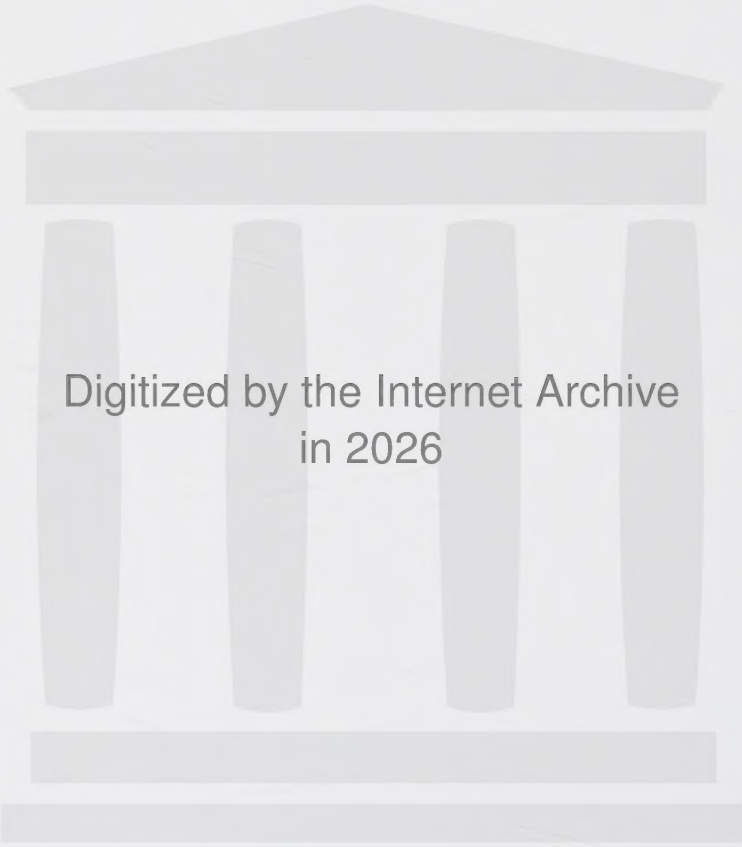
URS PROCHINIG
von Stäfa ZH

genehmigt auf Antrag von Herrn Prof. Dr. E. Kilgus

Zürich 1986



Juris Druck + Verlag Zürich
1986



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Kapitalflussrechnungen

Lehrbuch und empirische Untersuchung

DISSERTATION

der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von

URS PROCHINIG
von Stäfa ZH

genehmigt auf Antrag von Herrn Prof. Dr. E. Kilgus

Zürich 1986



Juris Druck + Verlag Zürich
1986

Die Rechts- und staatswissenschaftliche Fakultät gestattet
hierdurch die Drucklegung vorliegender Dissertation, ohne
damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung
zu nehmen.

Zürich, den 9. Juli 1986

Der Dekan:

Prof. Dr. C. Soliva

ISBN 3 260 05145 7

Inhaltsverzeichnis

Seite

Vorwort

Teil A: Lehrbuch

5

1	Einleitung	5
10	Begriff	6
11	Ziele	7
12	Adressaten	8
13	Geschichte	10
2	Kapitalflussrechnungen als Fondsrechnung	11
20	Kapitalflussrechnungen zum Fonds Nettoumlaufvermögen	12
200	Fonds Nettoumlaufvermögen	12
201	Liquiditätsnachweis	14
202	Fondswirksame und fondsunwirksame Geschäftsfälle	16
203	Aussenfinanzierung und Investierung	17
204	Cashflow oder Innenfinanzierung	20
205	Kapitalflussrechnung	25
206	Kontentechnik	28
207	Arbeitsblattechnik	31
208	Stille Reserven	34
209	Würdigung	38
21	Kapitalflussrechnungen zum Fonds Geld (= Geldflussrechnungen)	43
210	Fonds Geld	43
211	Geldflussrechnung	43
212	Würdigung	48
22	Kapitalflussrechnungen zu anderen Fonds	50
220	Übersicht über die verschiedenen Fondstypen	50
221	Würdigung	52
3	Kapitalflussrechnungen als Bewegungsrechnung	53
30	Einfache Bewegungsrechnungen	54
31	Erweiterte Bewegungsrechnungen	56
4	Zusammenfassung	59
5	Übungsaufgaben	62
6	Lösungen	126

Teil B: Empirische Untersuchung

207

1 Problemstellung	207
10 Einleitung	208
100 Entwicklung des Rechnungswesens	208
101 Begriff Führungsinstrument	210
11 Aufgabenstellung	212
12 Untersuchungsmethode	213
120 Kreis der untersuchten Unternehmungen	213
121 Ablauf der Untersuchung	214
122 Fragenkatalog	216
2 Durchführung der Interviews	218
20 Industrie	219
200 Unternehmung 1: Maschinenindustrie	219
201 Unternehmung 2: Maschinenindustrie	235
202 Unternehmung 3: Chemische Industrie	244
203 Unternehmung 4: Chemische Industrie	249
204 Unternehmung 5: Nahrungsmittelindustrie	250
21 Handel	254
210 Unternehmung 6: Grossverteiler	254
211 Unternehmung 7: Warenhaus	262
212 Unternehmung 8: Warenhaus	269
213 Unternehmung 9: Welthandel	270
214 Unternehmung 10: Welthandel	273
22 Uebrige Dienstleistungen	277
220 Unternehmung 11: Luftverkehr	277
221 Unternehmung 12: Beherbergung/Restauration	280
3 Auswertung der Interviews	283
30 Die Kapitalflussrechnung als Planungsinstrument	284
300 Begriffe	284
301 Häufigkeit der Verwendung von Kapitalflussrechnungen	286
302 Zeithorizont beim Einsatz von Kapitalflussrechnungen	288
303 Verwendungszweck von Kapitalflussrechnungen	289
304 Form der Kapitalflussrechnung	298
31 Die Kapitalflussrechnung als Kontrollinstrument	305
4 Zusammenfassung	307
Literaturverzeichnis	309
Lebenslauf	317

Vorwort

● Problemstellung

- Kapitalflussrechnungen erlangten in den letzten Jahren zunehmende Bedeutung als neben Bilanz und Erfolgsrechnung gleichrangige dritte Jahresrechnung. Vor allem weil solche Rechnungen relativ neu sind, bestehen eine grosse Formen- und Begriffsvielfalt und entsprechende Unsicherheiten.
- Das Lehrbuch soll die in der Praxis wichtigsten Probleme in bezug auf Kapitalflussrechnungen in Industrie- und Handelsbetrieben darstellen und Problemlösungen zeigen.
- Eine empirische Untersuchung in schweizerischen Grossunternehmen soll Aufschluss über die Verwendung von Kapitalflussrechnungen als Führungsinstrument geben.

● Zielpublikum

Das Lehrbuch setzt Basiskenntnisse im Rechnungswesen, wie sie etwa an kaufmännischen Lehrabschlussprüfungen verlangt werden, voraus und richtet sich vor allem an:

- Studenten an Universitäten und Höheren Schulen für Wirtschaft und Verwaltung
- Kandidaten bei höheren Fachprüfungen

● Aufbau

<u>Lehrbuch</u>		<u>empirische Untersuchung</u>
Theorie	(weisse Seiten)	(weisse Seiten)
Übungen	(gelbe Seiten)	
Lösungen	(grüne Seiten)	

Teil A: Lehrbuch

1 Einleitung

- 10 Begriff
- 11 Ziele
- 12 Adressaten
- 13 Geschichte

1 Einleitung

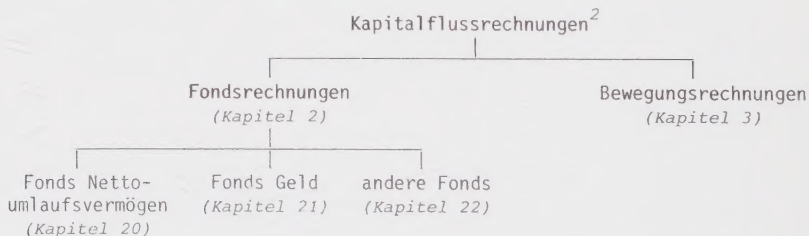
10 Begriff

Unter Kapitalflussrechnungen werden seit Käfer¹ Rechnungen verstanden, die Zu- und Abflüsse von Finanzmitteln innerhalb einer Periode abbilden und erklären.

Kapitalflussrechnungen sind also:

- Zeitraumrechnungen
- Ursachenrechnungen

Die in der Praxis verwendeten Kapitalflussrechnungen können wie folgt gegliedert werden:



¹ Käfer (1961/62), Seiten 65ff

² In Anlehnung an die Finanzierungslehre, in der "Kapital" im Zusammenhang mit langfristiger und "Geld" im Zusammenhang mit kurzfristiger Finanzierung gebraucht werden, wurde als Oberbegriff auch schon "Mittelflussrechnungen" verwendet. Auf mittlere oder längere Sicht ausgerichtete Mittelflussrechnungen mit dem Fonds Nettoumlaufvermögen werden in dieser Terminologie mit "Kapitalflussrechnungen" bezeichnet, im Gegensatz zu den kurzfristigen "Geldflussrechnungen". Vgl. z. B. Volkart (1980), S. 2 - 8. Kritik bei Käfer (1967), S. 55.

11 Ziele

Alle Kapitalflussrechnungen sollen Auskunft geben über die Veränderungen der Kapital- und Vermögensstruktur in einer künftigen oder vergangenen Periode und über die Ursachen dieser Veränderungen.

Zusätzlich zeigen Kapitalflussrechnungen die Ursachen für die Veränderung der Liquidität (= Zahlungsbereitschaft), sofern sie als Fondsrechnung¹ ausgestaltet sind.²

¹ Der Fonds muss so gewählt werden, dass er als Indikator für die Liquiditätslage betrachtet werden kann. Siehe Kapitel 2.

² Zum Sinn von Kapitalflussrechnungen vgl. Volkart (1980), Seite 3, und Schreiber (1975), Seiten 228f.

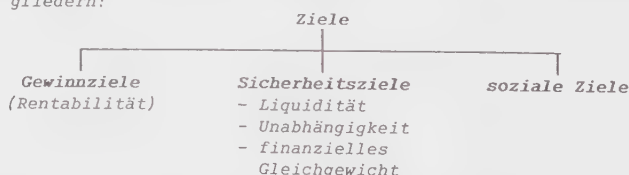
12 Adressaten

120 Insider

Den Insidern steht aufgrund faktischer Machtausübung (z. B. als Mitglied der Geschäftsleitung, Mehrheitsaktionär oder wichtiger Kreditgeber) oder gesetzlicher Kontrollrechte (z. B. als aktienrechtliche Kontrollstelle) das gesamte Rechnungswesen als Informationsquelle zur Verfügung.

Die Kapitalflussrechnung als Teil des Rechnungswesens¹ soll den Insidern Informationen im Dienste der Unternehmensführung² liefern.³ Das Schwergewicht liegt dabei auf der Planung (mittels zukunftsgerichteter Kapitalflussrechnungen = Plankapitalflussrechnungen oder prospektive Kapitalflussrechnungen)⁴ und der Kontrolle (mittels vergangenheitsorientierter Kapitalflussrechnungen) von Sicherheitszielen.⁵

-
- 1 "Das Rechnungswesen der Unternehmung umfasst die Gesamtheit ihrer Zählungen und Messungen für wirtschaftliche Zwecke samt den für die Erfassung, Verarbeitung und Verwendung der Zahlen geschaffenen Einrichtungen." Käfer (1955), Seite 367/1
 - 2 Kilgus (1968)
 - 3 Dieser Arbeit liegt der Führungsbegriff von Rühli (1973) zugrunde.
 - 4 Zur Finanzplanung im System der Unternehmensplanung vgl. Kammertagung (1973), Seiten 109ff, und Hill (1976), Seiten 3ff.
 - 5 Nach Weilenmann/Nüsseler (1980), Seite 12, lassen sich die Unternehmensziele wie folgt gliedern:



Zwischen Rentabilität (Gewinnziel) und Liquidität (Sicherheitsziel) besteht ein wichtiger **Zielkonflikt**: Soll die Liquidität gesteigert werden, wird üblicherweise die Rentabilität sinken (z. B. infolge brachliegender höherer Kassa-bestände). Vgl. zur Rentabilität, Liquidität und Sicherheit als Elemente des geschäftspolitischen Systems auch Kilgus (1982), Seiten 70ff, Helbling (1975) und Chmielewicz (1976), Seiten 88ff.

In bezug auf die Zielhierarchie im Vordergrund steht - von sozialen Zielen einmal abgesehen (Vgl. dazu Weilenmann [1975/76], Peters [1979] und Dubs [1985].) - normalerweise die Erreichung eines angemessenen Gewinnes. Die Erhaltung der Zahlungsbereitschaft ist eigentlich nur eine Nebenbedingung, die allerdings immer einzuhalten ist: Eine Unternehmung kann eine Zeit lang mit kleinen Gewinnen oder sogar mit Verlusten weiterleben; die Illiquidität (=Zahlungsunfähigkeit) bedeutet aber den raschen Untergang der Unternehmung (vgl. Heinen [1976], Seiten 45ff). Zum Problem der Gestaltung des Investitions- und Finanzbereichs aufgrund der Zielkriterien einer Unternehmung vgl. Volkart (1978), Seiten 2ff, und Volkart (1983), Seiten 30ff.

Aufgrund der Ergebnisse einer Befragung von 45 grösseren Unternehmungen in der Schweiz¹ kann gesagt werden, dass die Bedeutung der Kapitalflussrechnung als Führungsinstrument erkannt worden ist und rasch zunimmt.

121 Outsider

Im Vergleich zu den Insidern haben die Outsider einen erheblichen Informationsnachteil: Die Publikation von Kapitalflussrechnungen ist nach geltendem schweizerischen Recht freiwillig² und regelmässig durch die Veränderungen an stillen Reserven verfälscht.

- Kapitalgeber (Minderheitsaktionäre, Obligationäre, Banken) müssen entscheiden, ob und in welchem Umfang sie Vermögensteile in die betreffende Unternehmung investieren sollen.
- Die Arbeitnehmer (und allenfalls die ihre Interessen wahrnehmenden Gewerkschaften) brauchen Informationen für die Entscheidung, ob sie ein Arbeitsverhältnis mit einer bestimmten Unternehmung eingehen oder ein bereits bestehendes kündigen oder zu welchen Bedingungen sie es fortführen sollen.
- Die öffentliche Hand ist an der Erhaltung und am Ausbau bestehender Unternehmungen aus Gründen der Erhaltung von Arbeitsplätzen und der Steuereinnahmen interessiert.³

1 Weilenmann (1979), S. 22 - 26

2 - In den USA ist die Publikation einer Kapitalflussrechnung als Bestandteil des Jahresabschlusses zum Teil vorgeschrieben. Vgl. Behr (1980), S. 4.

- Nach Art. 2 Abs. 3 der vierten EG-Richtlinie vom 25. Juli 1978 hat der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft zu vermitteln. Es ist zu erwarten, dass die nationalen Gesetzgebungen in den Ländern der EG künftig Bestimmungen über Instrumente enthalten werden, die Auskunft über die finanzielle Lage einer Unternehmung erteilen.

- In der Schweiz wird die vorgesehene Aktienrechtsrevision zwar eine Erweiterung der Publizitätspflichten für grosse Unternehmungen bringen, aber Vorschriften über Kapitalflussrechnungen sind keine vorgesehen: Art. 662 Abs. 2 des Vorentwurfs zur Teilrevision des Aktienrechts der eidg. Justizabteilung vom September 1975 verlangt nur Bilanz und Erfolgsrechnung, und nach Art. 662a Abs. 1 des Vorentwurfs muss die Jahresrechnung nur einen möglichst sicheren Einblick in die Vermögens- und Ertragslage (und nicht in die Finanzlage) vermitteln. Auch die Botschaft des Bundesrates über die Revision des Aktienrechts vom 23. Februar 1983 sieht in Art. 662 Abs. 2 nur eine Jahresrechnung bestehend aus Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Bilanz und dem Anhang vor. Aufgrund von Art. 663c Abs. 1 ("Der Geschäftsbericht stellt den Geschäftsverlauf sowie die wirtschaftliche und finanzielle Lage der Gesellschaft dar.") kann nicht auf eine Pflicht zur Publikation einer Kapitalflussrechnung geschlossen werden; Kapitalflussrechnungen wären aber sicher ein geeignetes Instrument, dieser Vorschrift nachzuleben. Vgl. FER Nr. 1 (1985), Ziff. 1 + 2.

3 Vgl. Beier (1978), Seiten 5f

13 Geschichte

Die ersten theoretischen Darstellungen über die Kapitalflussrechnungen wurden am Anfang unseres Jahrhunderts in den USA veröffentlicht.¹ Praktische Bedeutung erlangten solche Rechnungen vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg zuerst in den USA und später in Europa.²

In der Schweiz erfolgte die erste Veröffentlichung eines "Ausweises über zusätzliche Finanzierung und Investierung" im Jahresbericht der Landis & Gyr AG von 1957.³ Erst seit Ende der Sechzigerjahre finden Kapitalflussrechnungen als dritte Jahresrechnung neben Bilanz und Erfolgsrechnung auch in der schweizerischen Praxis immer mehr Eingang.⁴

¹ Käfer (1949), S. 1 - 3, und Käfer (1961/62), S. 65ff

² Eine Uebersicht über die Entwicklung der Kapitalflussrechnung in Amerika und Europa findet sich bei Käfer (1967), S. 3 - 28.

³ Käfer (1961/62), S. 112

⁴ Weilenmann/Oehler (1978), S. 2ff, und Weilenmann (1979), S. 22ff

2 Kapitalflussrechnungen als Fondsrechnung

20 Kapitalflussrechnungen zum Fonds Nettoumlaufvermögen

21 Kapitalflussrechnungen zum Fonds Geld

22 Kapitalflussrechnungen zu anderen Fonds

2 Kapitalflussrechnungen als Fondsrechnung

20 Kapitalflussrechnungen zum Fonds Nettoumlaufvermögen

200 Fonds Nettoumlaufvermögen

Unter Fonds versteht man den Zusammenzug bestimmter Konten zu einer buchhalterischen Einheit.¹

Kapitalflussrechnungen sollen die Ursachen für die Veränderungen solcher Fonds darlegen. Mit der Wahl des Fonds wird die Entscheidung darüber getroffen, welche Wertbewegungen in der Ursachenrechnung zu erfassen sind. Der Fonds soll deshalb so gewählt werden, dass er als repräsentativer Indikator für die Finanzlage (besonders der Liquiditätslage) einer Unternehmung gelten kann (Eine Liquiditätsverschlechterung soll z. B. auch tatsächlich durch eine Abnahme des gewählten Fonds angezeigt werden und umgekehrt.).

In Anlehnung an die klassische Bilanzanalyse² wird der Fonds Nettoumlaufvermögen in der Praxis häufig als liquiditätsrepräsentativ angesehen und entsprechend oft verwendet.

¹ Käfer (1974), S. 24

² Kapitalflussrechnungen gelten als dynamisches (zeitraumbezogenes) Instrument der Unternehmungsanalyse und sind eine Weiterentwicklung der statischen (zeitpunktbezogenen) Bilanzanalyse, in der z. B. mit folgenden Kennzahlen Aussagen über die Liquidität einer Unternehmung gemacht werden:

Liquiditätsstaffel:	Kurzfristiges Fremdkapital ./. flüssige Mittel Ueber-/Unterdeckung 1. Stufe + Forderungen Ueber-/Unterdeckung 2. Stufe + Vorräte Ueber-/Unterdeckung 3. Stufe (= Nettoumlaufvermögen)
Liquiditätsgrade (LG):	$LG\ 1 = \frac{\text{Flüssige Mittel} \times 100}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}}$ $LG\ 2 = \frac{(\text{Flüssige Mittel} + \text{Forderungen}) \times 100}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}}$ $LG\ 3 = \frac{\text{Umlaufvermögen} \times 100}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}}$

Zur klassischen Bilanz- und Erfolgsanalyse vgl. Volkart (1983), Seiten 20ff, Helbling (1977) und Lutz (1962), Seiten 19f. Zur Aussagefähigkeit von Bilanzkennzahlen in ihrer Eigenschaft als Bonitätsbeurteilungskriterium vgl. Weibel (1973), Seiten 155f, oder Zellweger (1982).

Das Nettoumlaufvermögen wird wie folgt berechnet:

$$\begin{array}{l} \text{Umlaufvermögen} \\ \text{./. Kurzfristiges Fremdkapital} \\ \hline \text{Nettoumlaufvermögen (NUV)}^1 \\ \text{=====} \end{array}$$

Umlaufvermögen	kurzfristiges Fremdkapital
	langfristiges Fremdkapital
Anlagevermögen	Eigenkapital

¹ Rein rechnerisch betrachtet, kann das Nettoumlaufvermögen auch mit Hilfe der übrigen Kontengruppen der Bilanz ermittelt werden:

$$\begin{array}{l} \text{Anlagevermögen} \\ \text{./. Eigenkapital} \\ \text{Anlagedeckung 1. Stufe} \\ \text{./. Langfristiges Fremdkapital} \\ \text{Anlagedeckung 2. Stufe} \\ \text{(= Nettoumlaufvermögen)} \end{array}$$

Auch hier sind die Verbindungen zu Kennzahlen der statischen Bilanzanalyse, mit denen z. B. die Einhaltung der Goldenen Bilanzregel überwacht wird, sichtbar.

201 Liquiditätsnachweis

Dem Rechnungswesen der Warenhandels-AG können für das Jahr 1984 folgende Zahlen entnommen werden:¹

a) Bilanzen (nach Gewinnverteilung)

<u>Aktiven</u>	<u>1.1.</u>	<u>31.12.</u>	<u>Differenz</u>
Geld (Kassa, Post)	20	10	- 10
Wertschriften	10	5	- 5
Debitoren	40	50	+ 10
Warenvorräte	50	100	+ 50
Mobilien	150	110	- 40
Beteiligungen	20	25	+ 5
	<u>290</u>	<u>300</u>	<u>+ 10</u>
<u>Passiven</u>			
Kreditoren	70	80	+ 10
Langfristiges Darlehen	55	30	- 25
Langfristige Rückstellungen	15	20	+ 5
Aktienkapital	110	120	+ 10
Reserven und Gewinnvortrag	40	50	+ 10
	<u>290</u>	<u>300</u>	<u>+ 10</u>

b) Erfolgsrechnung

Verkaufserlös		1'000
Wareneinkauf	650	
Vorratzzunahme	-50	-600
Bruttogewinn		<u>400</u>
Personalaufwand	200	
Abschreibungen Mobilien	20	
Verschiedener Gemeinaufwand	159	-379
Betriebsgewinn		<u>21</u>
Zinsertrag Wertschriften	1	
Buchverlust Wertschriften	-5	
Dividendenertrag	1	
Buchgewinn Beteiligungen	2	-1
Unternehmungsgewinn		<u>20</u>

c) Zusätzliche Angaben

Bardividende 1984	10
Reserveäußnung 1984	10
Mobilienverkäufe zum Buchwert	50
Veräußerungen von Wertschriften und Beteiligungen	-

¹ Auf dieses Zahlenbeispiel wird für die Einführung der grundlegenden Probleme in den folgenden Kapiteln zurückgegriffen.

Aufgabe

Berechnen Sie die Veränderung des Nettoumlaufvermögens der Warenhandels-AG auf übersichtliche Weise.

Lösung¹

	1.1.	31.12.	Differenz
Geld (Kassa, Post)	20	10	- 10
Wertschriften	10	5	- 5
Debitoren	40	50	+ 10
Warenvorräte	50	100	+ 50
Umlaufvermögen	120	165	+ 45
./.. Kurzfristiges Fremdkapital (Kreditoren)	-70	-80	+ 10
Nettoumlaufvermögen	50	85	+ 35
=====	=====	=====	=====

Diese Berechnung der Fondsveränderung aus den Fondskonten selbst wird mit Liquiditätsnachweis² bezeichnet. Er wird als ergänzende Angabe zu einer Kapitalflussrechnung aufgestellt.

Der Liquiditätsnachweis gibt Antwort auf die Frage: "Um wieviel hat sich die Liquidität der Unternehmung (hier gemessen mit dem Fonds Nettoumlaufvermögen) verbessert oder verschlechtert?" Es handelt sich um eine reine Tatbestandsrechnung³ und nicht um eine Ursachenrechnung wie bei der Kapitalflussrechnung.

1 Lösungsvariante:

	1.1.	31.12.	Differenz
Flüssige Mittel (Geld + Wertschriften)	30	15	- 15
./.. Kurzfristiges Fremdkapital	-70	-80	- 10
Unterdeckung 1. Stufe	-40	-65	- 25
+ Forderungen	40	50	+ 10
Unterdeckung 2. Stufe	0	-15	- 15
+ Warenvorräte	50	100	+ 50
Ueberdeckung 3. Stufe (Nettoumlaufvermögen)	50	85	+ 35

² Käfer (1967), S. 49ff

³ Käfer (1961/62), S. 221

202 Fondswirksame und fondsunwirksame Geschäftsfälle¹

Fondsunwirksame Geschäftsfälle

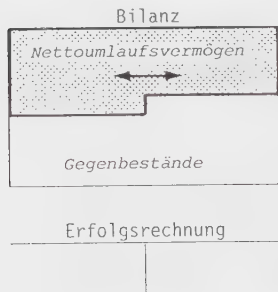
Die fondsunwirksamen (oder liquiditätsunwirksamen) Geschäftsfälle haben keinen Einfluss auf die Höhe eines Fonds (hier NUV).

Es gibt zwei Arten von Geschäftsfällen, die fondsunwirksam sind:

Bewegungen innerhalb des Fonds

Buchungsbeispiel:

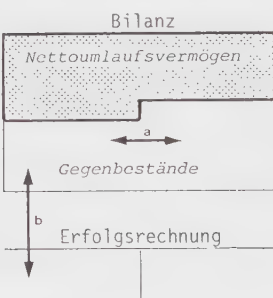
Kreditoren an Post



Bewegungen ausserhalb des Fonds

Buchungsbeispiele:

a Patente an Eigenkapital
b Abschreibungen an Autos



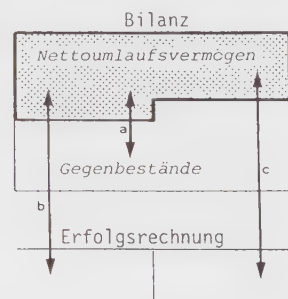
Fondswirksame Geschäftsfälle

Die Höhe eines Fonds (hier das NUV) kann nur durch fondswirksame (oder liquiditätswirksame) Geschäftsfälle verändert werden.

Fondswirksam sind jene Bewegungen, die einerseits auf einem Fondskonto und andererseits auf einem Gegenkonto² verbucht werden.

Buchungsbeispiele:

a Maschinen an Kasse
b Lohnaufwand an Post
c Bank an Verkaufserlös



Da die Kapitalflussrechnung die Ursachen für eine Fondsveränderung angeben soll, interessieren für diesen Zweck grundsätzlich³ nur die fondswirksamen Geschäftsfälle.

Übung 1

¹ Unter Geschäftsfällen sind jene wirtschaftlichen Vorgänge in einer Unternehmung zu verstehen, die zu einer Buchung führen.

² Gegenkonten (oder Nichtfondskonten) sind Konten ausserhalb des Fonds in der Bilanz (= Gegenbestandskonten) oder in der Erfolgsrechnung.

³ Ausnahmen siehe zum Beispiel Übung 2.

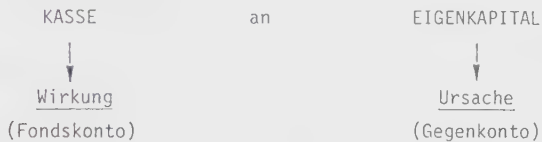
203 Aussenfinanzierung und Investierung als Ursachen für Fondsveränderungen

a) Ursache und Wirkung

In Kapitel 202 wurde gezeigt, dass nur die fondswirksamen Geschäftsfälle einen Einfluss auf die Höhe des Fonds haben und dass diese Bewegungen sich dadurch auszeichnen, dass sie einerseits auf einem Fondskonto und andererseits auf einem Gegenkonto verbucht werden.

Beispiel: Bareinzahlung des Geschäftsinhabers

Dieser Geschäftsfall bewirkt, dass der Fonds Nettoumlaufvermögen zunimmt (höherer Kassabestand). Als Ursache wird die Eigenkapitalerhöhung angesehen.



Die Zusammenstellung aller "Wirkungen" ergibt den Li-
quiditätsnachweis.

Die Zusammenstellung aller "Ursachen" ergibt die Kapi-
talflussrechnung.

b) Aussenfinanzierung und Definanzierung

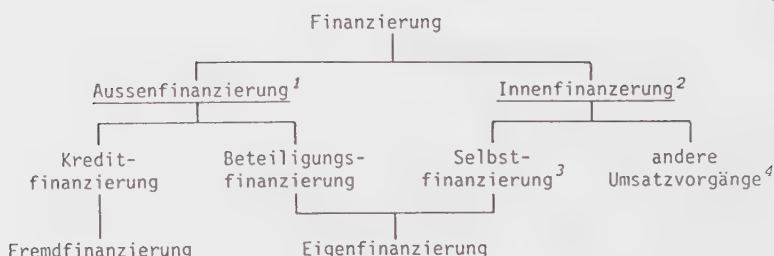
Boemle¹ versteht unter Unternehmungsfinanzierung

- im weiteren Sinne alle mit der Kapitalbeschaffung, der Kapitalverwaltung, dem Kapitaleinsatz und der Kapitalrückzahlung zusammenhängenden Massnahmen
- im engeren Sinne die Bereitstellung des für die Durchführung des Unternehmungszwecks erforderlichen Kapitals

Die Finanzierungsbegriffe können in Anlehnung an Boemle² wie folgt geordnet werden:

¹ Boemle (1975), S. 15

² Boemle (1975), S. 17 (ähnlich bei Perridon/Steiner [1984], S. 184, oder Volkart [1983], S. 5)



Die Gliederung der Finanzierungsbegriffe kann für die Zwecke der Kapitalflussrechnung übernommen werden, der Begriffsinhalt ist jedoch zu weit gefasst bzw. zu wenig operational.

Käfer⁵ umschreibt die (passive) Finanzierung als eine Erhöhung des Gesamtkapitals (= Passiven) durch Mittelzugang in Form irgendwelcher Aktiven.

+ Aktiven (= Wirkung) an + Passiven (= Ursache)

Diese Definition geht davon aus, dass als Ursache für die Erhöhung des hier mit Summe der Aktiven definierten Fonds die Erhöhung der Passiven (= Gegenkonten) angesehen werden kann. In Anlehnung an diese Definition kann die Aussenfinanzierung für die Zwecke der Kapitalflussrechnung wie folgt umschrieben werden:

Aussenfinanzierung = Erhöhung der passiven Gegenkonten (hier Eigenkapital bzw. langfristiges Fremdkapital) durch Zuführung von Fondsmitteln (hier Nettoumlaufvermögen)⁶



¹ Finanzierung durch erfolgswirksame Vorgänge

² Finanzierung durch erfolgswirksame Vorgänge (Vgl. Kapitel 204)

³ Zurückbehaltene Gewinne

⁴ Vgl. Kapitel 204

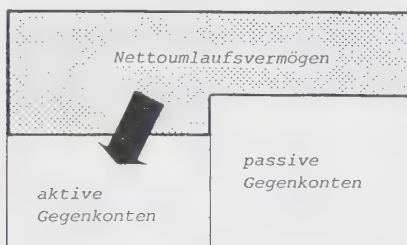
⁵ Käfer (1967), S. 58

⁶ Beispiele: Aufnahme von langfristigem Fremdkapital (Obligationenanleihen, Hypotheken, Darlehen) oder Bareinzahlungen des Inhabers/der Teilhaber

Der Umkehrvorgang zur Aussenfinanzierung wird als (Aussen-) Definanzierung¹ bezeichnet.²

c) Investierung und Desinvestierung

Investierung = Erhöhung der aktiven Gegenkonten (hier Anlagevermögen)
durch Hingabe von Fondsmitteln (hier Nettoumlaufvermögen)³



Der Umkehrvorgang wird mit Desinvestierung bezeichnet.⁴

Übung 2

¹ Das Wort "aussen" wird in der Praxis nur zusammen mit "Finanzierung" und nicht zusammen mit dem Umkehrvorgang "Definanzierung" verwendet.

² Beispiele: Rückzahlung von Fremdkapital (Obligationenanleihen, Hypotheken), Kapitalherabsetzung, Gewinnausschüttungen

³ Beispiele: Kauf von Maschinen, Mobilien, Liegenschaften, Beteiligungen

⁴ Beispiele: Verkauf von Anlagevermögen

204 Cashflow oder Innenfinanzierung als Ursache für Fondsveränderungen¹

a) Begriff

Der Cashflow ist die (positive) Differenz zwischen fondswirksamen Erträgen und Aufwendungen einer Periode.²

$$\begin{array}{r} \text{Fondswirksame Erträge} \\ \text{./. Fondswirksame Aufwendungen} \\ \hline \text{Cashflow (Innenfinanzierung)}^3 \\ \hline \end{array}$$

b) Berechnung

Für die Zwecke der Fondsrechnung wird die Erfolgsrechnung wie folgt aufgeteilt:

fondswirksamer Aufwand ⁴	fondswirksamer Ertrag ⁶
fondsunwirksamer Aufwand ⁵	fondsunwirksamer Ertrag ⁷
Gewinn	

1 Die Begriffe Cashflow und Innenfinanzierung werden gleichbedeutend verwendet, wobei der Begriff Innenfinanzierung m. E. besser ist. Der häufiger verwendete Begriff Cashflow (übersetzt = Geldfluss) ist in bezug auf den Fondstypus Nettoumlaufvermögen problematisch: Es handelt sich ja nicht um einen "Geldfluss" (Kasse, Post, Bank), sondern um einen Nettoumlaufvermögens-Fluss (also einen "net working capital flow").

2 Ein Ueberblick über andere Verwendungsmöglichkeiten des Cashflow-Begriffs findet sich bei Weilenmann (1975), S. 2.

3 Wenn die fondswirksamen Erträge grösser sind als die fondswirksamen Aufwendungen spricht man von Cashflow; im umgekehrten Fall von negativem Cashflow oder (besser) Cashdrain oder Cashloss.

4 Beispiele: Lohnzahlungen, Wareneinkäufe gegen bar oder auf Kredit, Kursverluste auf Wertschriften, Debitorenverluste

5 Beispiele: Abschreibungen auf Anlagevermögen, Verluste beim Verkauf von Anlagevermögen, Zuweisungen an die langfristigen Rückstellungen

6 Beispiele: Warenverkäufe gegen bar oder auf Kredit, Kursgewinne auf Wertschriften, Zins- und Dividendenerträge

7 Beispiele: Buchgewinne auf Beteiligungseffekten, Gewinne beim Verkauf von Anlagevermögen

Aus der Zeichnung geht hervor, dass der Cashflow auf zwei verschiedene Arten berechnet werden kann:¹

<u>direkte Berechnung</u>	<u>indirekte Berechnung</u>
Fondswirksame Erträge	Gewinn
./. Fondswirksame Aufwendungen	+ Fondsunwirksamer Aufwand
<u>Cashflow</u>	<u>./. Fondsunwirksamer Ertrag</u>
=====	Cashflow
	=====

In der Praxis werden zwei verschiedene Arten von Cashflow ausgewiesen:

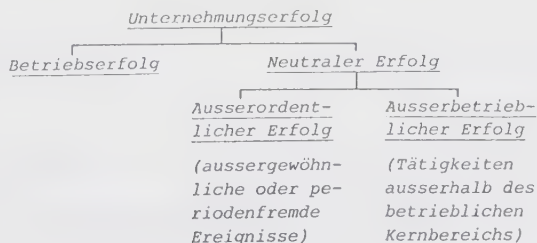
<u>betrieblicher Cashflow²</u>	<u>unternehmerischer Cashflow²</u>
Gegenüberstellung von betrieblichen fondswirksamen Aufwendungen und Erträgen	Gegenüberstellung aller (ganze Unternehmung) fondswirksamen Aufwendungen und Erträge

Aufgabe

Berechnen Sie den betrieblichen und den unternehmerischen Cashflow der Warenhandels-AG³ auf direkte und indirekte Weise.

¹ Vgl. die zwei Berechnungsarten für das Nettoumlaufvermögen bei Kapitel 200.

²



Vgl. Käfer (1982), S. 27 und 31ff, oder Nadig (1976), S. 5

³ Zahlen siehe Einführungsbeispiel (Seite 14)

Lösung 1: Direkte Berechnung des betrieblichen Cashflows

FONDSWIRKSAMER BETRIEBSERTRAG (Verkaufserlös)		1'000
Warenaufwand ¹	600	
Personalaufwand	200	
Verschiedener Gemeinaufwand ²	154	
./. FONDSWIRKSAMER BETRIEBSAUFWAND		<u>-954</u>
BETRIEBLICHER CASHFLOW		46

Lösung 2: Indirekte Berechnung des betrieblichen Cashflows

BETRIEBSGEWINN		21
Abschreibungen Mobilien	20	
Zuweisung langfristige Rückstellungen	<u>5</u>	
FONDSUNWIRKSAMER BETRIEBSAUFWAND		<u>25</u>
BETRIEBLICHER CASHFLOW		46

Lösung 3: Direkte Berechnung des unternehmerischen Cashflows

Verkaufserlös		1'000
Zinsertrag Wertschriften		1
Dividendenertrag		<u>1</u>
FONDSWIRKSAMER UNTERNEHMUNGSETRAG		1'002
Warenaufwand	600	
Personalaufwand	200	
Verschiedener Gemeinaufwand ³	154	
Buchverlust auf Wertschriften ³	<u>5</u>	
./. FONDSWIRKSAMER UNTERNEHMUNGSAUFWAND		<u>-959</u>
UNTERNEHMERISCHER CASHFLOW		43

Lösung 4: Indirekte Berechnung des unternehmerischen Cashflows

UNTERNEHMUNGSGEWINN		20
Abschreibungen Mobilien	20	
Zuweisungen langfristige Rückstellungen	<u>5</u>	
FONDSUNWIRKSAMER UNTERNEHMUNGSAUFWAND		25
./. FONDSUNWIRKSAMER UNTERNEHMUNGSETRAG (Buchgewinn Beteiligungen)		<u>-2</u>
UNTERNEHMERISCHER CASHFLOW		43

-
- 1 Der fondswirksame Wareneinkauf (Wareneinkauf an Kreditoren) muss korrigiert werden um die ebenfalls fondswirksame Lagerzunahme (Warenvorrat an Wareneinkauf = fondswirksame Aufwandsminderung).
- 2 Die fondsunwirksame Zuwendung an die langfristigen Rückstellungen von 5 (Verschiedener Gemeinaufwand an langfristige Rückstellungen) muss subtrahiert werden.
- 3 Unter Wertschriften sind ohne besonderen Hinweise stets kotierte Obligationen oder ähnliche Papiere zu verstehen, die der kurzfristigen Geldanlage dienen und deshalb zu den liquiden Mitteln gezählt werden (Kassaeffekten). Hingegen gehören die Beteiligungen (Aktien, Partizipationsscheine) zum Anlagevermögen.

Die Diskussion darüber, ob der Cashflow den Fondszufluss aus betrieblicher oder unternehmerischer Tätigkeit abbilden soll, ist unergiebig, denn beide Rechnungen können miteinander verknüpft werden: Der betriebliche Cashflow wird als Ergebnis der ersten Stufe und der unternehmerische Cashflow als Resultat der zweiten Stufe ausgewiesen.¹

Aufgabe

Berechnen Sie den unternehmerischen Cashflow der Warenhandels-AG auf direkte und indirekte Art. Weisen Sie als Zwischenergebnis jeweils den betrieblichen Cashflow aus.

Lösung 1: Direkte Berechnung des Cashflows

FONDSWIRKSAMER BETRIEBSERTRAG (Verkaufserlös)		1'000
Warenaufwand	600	
Personalaufwand	200	
Verschiedener Gemeinaufwand	154	
./. FONDSWIRKSAMER BETRIEBSAUFWAND		-954
BETRIEBLICHER CASHFLOW		46
Zinsertrag Wertschriften	1	
Dividendenertrag	1	
FONDSWIRKSAMER NEUTRALER ERTRAG		2
./. FONDSWIRKSAMER NEUTRALER AUFWAND (Buchverlust auf Wertschriften)		-5
UNTERNEHMERISCHER CASHFLOW		43

Lösung 2: Indirekte Berechnung des Cashflows

BETRIEBSGEWINN		21
Abschreibungen Mobilien	20	
Zuweisung langfristige Rückstellungen	5	
FONDSUNWIRKSAMER BETRIEBSAUFWAND		25
BETRIEBLICHER CASHFLOW		46
./. FONDSUNWIRKSAMER NEUTRALER ERTRAG (Buchgewinn Beteiligungen)		-2
./. NEUTRALER VERLUST ²		-1
UNTERNEHMERISCHER CASHFLOW		43

¹ Analog zur mehrstufigen Erfolgsrechnung

² Unternehmungsgewinn 20 abzüglich Betriebsgewinn 21 = neutraler Verlust 1

Manchmal wird auch zwischen Brutto-Cashflow und Netto-Cashflow unterschieden:

$$\begin{array}{r} \text{Cashflow brutto} \\ \text{./. Gewinnausschüttung}^1 \\ \hline \text{Cashflow netto} \\ \text{=====} \end{array}$$

Diese aussagekräftige Berechnungsart zeigt, dass ein Teil der durch die Unternehmungstätigkeit erarbeiteten Fondsmittel wieder in Form von Gewinnausschüttung abgefließen sind und nur der Netto-Cashflow der Unternehmung für Investitionen zur Verfügung steht.²

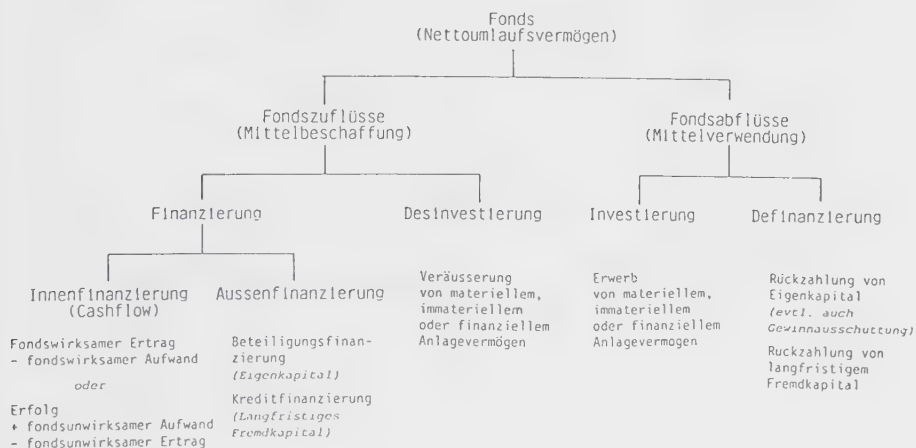
Übungen 3 bis 7

1 Die Gewinnausschüttung kann auch als Definananzierung ausgewiesen werden.

2 In Anlehnung an diese Überlegung wurde auch schon folgende Berechnungsweise vorgeschlagen:

$$\begin{array}{r} \text{Cashflow brutto} \\ \text{./. Gewinnausschüttung} \\ \text{./. Ersatzinvestitionen} \\ \hline \text{Cashflow netto} \end{array}$$

Die so ermittelte Kennzahl hat einen hohen Aussagewert, stellt doch der so ermittelte Netto-Cashflow die durch Umsatzstätigkeit von der Unternehmung erwirtschafteten Finanzmittel dar, die für Neuinvestitionen zur Verfügung stehen. Diese Berechnung kann in der Praxis allerdings nur selten erfolgen, da sich die Höhe der Ersatzinvestitionen kaum ermitteln lässt. Die Annahme, dass die vorgenommenen Ersatzinvestitionen etwa gleich hoch seien wie die getätigten Abschreibungen, ist problematisch.

205 Kapitalflussrechnunga) Übersicht über die Ursachen der Fondszu- und -abflüsse¹

¹ In Anlehnung an Weilenmann (1975), S. 5

b) Darstellung der Kapitalflussrechnung als Konto

MITTELHERKUNFT		KAPITALFLUSSRECHNUNG ¹ ZUM FONDS NUV		MITTELVERWENDUNG	
<u>INNENFINANZIERUNG</u>				<u>INVESTIERUNG</u>	
Gewinn	91			Kauf von Flugzeugen	143
Abschreibungen	317			Vorauszahlungen für Flugzeuge	61
Zuweisung langfristige				Kauf von Einrichtungen	94
Rückstellungen	35 443			Kauf von Gebäuden	36
				Gewährung von langfristigen	
<u>AUSSENFINANZIERUNG</u>				Krediten	9
Aufnahme langfristiger				Erwerb von Beteiligungen und	
Darlehen	29			Goodwill	18 361
Emission von Anleihen	300				
Aktienkapitalerhöhung	100 429			<u>DEFINANZIERUNG</u>	
				Rückzahlung langfristiger	
<u>DESINVESTIERUNG</u>				Schulden	320
Verkauf von Anlagevermögen	26			Gewinnausschüttungen	28 348
				<u>ZUNAHME NETTOUMLAUFVERMOEGEN²</u>	189
	898				898
	==				==

¹ Die Zahlen sind dem Geschäftsbericht einer Luftfahrtsgesellschaft entnommen und verstehen sich in Millionen Franken.

² Die resultierende Grösse ist hier eine Fondszunahme, die zum Ausgleich des Kontos auf der schwächeren Seite verbucht wird (im Haben). Umgekehrt würde eine Fondsabnahme im Soll verbucht.

c) Darstellung der Kapitalflussrechnung als StaffeI

Die Staffelform ist der Kontoform grundsätzlich vorzuziehen, da diese Darstellungsweise übersichtlicher ist und auch vom buchhalterisch nicht geschulten Leser eher verstanden wird.

KAPITALFLUSSRECHNUNG ZUM FONDS NETTOUMLAUFVERMOEGEN

MITTELHERKUNFT

Innenfinanzierung (Cashflow)

Gewinn	91	
Abschreibungen	317	
Zuweisung langfristige Rückstellungen	<u>35</u>	443

Aussenfinanzierung

Aufnahme langfristiger Darlehen	29	
Emission von Anleihen	300	
Aktienkapitalerhöhung	<u>100</u>	429

Desinvestierung

Verkauf von Anlagevermögen	<u>26</u>	898
----------------------------	-----------	-----

MITTELVERWENDUNG

Investierung

Kauf von Flugzeugen	143	
Vorauszahlungen für Flugzeuge	61	
Kauf von Einrichtungen	94	
Kauf von Gebäuden	36	
Gewährung von langfristigen Krediten	9	
Erwerb von Beteiligungen und Goodwill	<u>18</u>	361

Definanzierung

Rückzahlung langfristiger Schulden	320	
Gewinnausschüttungen	<u>28</u>	<u>348</u>
		709

<u>ZUNAHME NETTOUMLAUFVERMOEGEN</u>		189
-------------------------------------	--	-----

206 Kontentechnik

Insidern steht das gesamte Rechnungswesen zur Verfügung. Die für das Aufstellen einer Kapitalflussrechnung nötigen Informationen in bezug auf Finanzierungs- und Investierungsvorgänge können den Konten entnommen werden.

Outsider müssen aufgrund der publizierten Bilanzen und Erfolgsrechnung und einigen zusätzlichen Angaben versuchen, die Kontenbewegungen nachträglich in groben Zügen herauszufinden.¹

Die für Kapitalflussrechnungen wichtigen fondswirksamen Bewegungen zeichnen sich dadurch aus, dass die eine Buchung im Fonds und die Gegenbuchung ausserhalb des Fonds erfolgt.² Es gibt zwei Möglichkeiten, diese Buchungen herauszufinden:

- a) Man untersucht alle Umsätze der Fondskonten und notiert sich jene wenigen Geschäftsfälle, bei denen die Gegenbuchung ausserhalb des Fonds erfolgte. Diese Methode ist abzulehnen, da sie zu aufwendig ist.³
- b) Man untersucht alle Umsätze der Gegenbestandskonten und scheidet die paar wenigen fondsunwirksamen Geschäftsfälle aus.

Aufgabe

Erstellen Sie für die Warenhandels-AG⁴ eine Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlautvermögen in Staffelform.

Lösung

Zuerst wird aufgrund der Erfolgsrechnung und der zusätzlichen Angaben der Cashflow (Innenfinanzierung) ermittelt.⁵

Anschliessend müssen die übrigen Ursachen für die Fondsveränderungen bestimmt werden:

1 Prüfungsaufgaben werden regelmässig auf diese Art gestellt.

2 Siehe Kapitel 202

3 Die grosse Mehrheit aller Geschäftsfälle führt zu fondsinternen Buchungen (Zahlungsverkehr, Debitoren, Kreditoren).

4 Einführungsbeispiel (Seite 14)

5 Direkt oder indirekt ermittelt, je nach Aufgabenstellung. Diese Aufgabe wurde für die Warenhandels-AG schon in Kapitel 204 gelöst.

1. Schritt: Skizzieren Sie die Kontenkreuze der Gegenbestandskonten, und tragen Sie in jedem Konto den Anfangs- und den Schlussbestand gemäss Eröffnungs- und Schlussbilanz ein.
2. Schritt: Verbuchen Sie in diesen Konten jene Geschäftsfälle, die Sie aufgrund der Erfolgsrechnung und der zusätzlichen Angaben mit Sicherheit eruieren können.
3. Schritt: Ermitteln Sie die Differenz in jedem Konto und interpretieren Sie diese.¹
4. Schritt: Von den so ermittelten Kontenbewegungen werden die fondswirksamen in die Kapitalflussrechnung übertragen.²

Mobilien			
Anfangsbestand	150	Verkäufe	50
<i>Käufe</i>	30	(Abschreibungen)	20)
		Schlussbestand	110

Beteiligungen			
Anfangsbestand	20		
(Buchgewinn)	2)		
<i>Käufe</i>	3	Schlussbestand	25

langfristige Rückstellungen			
Schlussbestand	20	Anfangsbestand	15
		(Erhöhung)	5)

langfristiges Darlehen			
<i>Rückzahlung</i>	25	Anfangsbestand	55
Schlussbestand	30		

Aktienkapital			
Schlussbestand	120	Anfangsbestand	110
		<i>Einziehung</i>	10

Reserven und Gewinnvortrag			
Dividenden	10	Anfangsbestand	40
Schlussbestand	50	(Reingewinn)	20)

¹ Dieser Schritt ist in den untenstehenden Konten kursiv geschrieben.

² Die fondsunwirksamen Bewegungen wurden in der Lösung in Klammern gesetzt.

Warenhandels-AG

KAPITALFLUSSRECHNUNG ZUM FONDS NETTOUMLAUFVERMOEGENMITTELHERKUNFT1. INNENFINANZIERUNG

Fondswirksamer Betriebsertrag (Verkaufserlös)	1'000		
Warenaufwand	600		
Personalaufwand	200		
Verschiedener Gemeinaufwand	<u>154</u>		
Fondswirksamer Betriebsaufwand	-954		
BETRIEBLICHER CASHFLOW		46	
Zinsertrag Wertschriften	1		
Dividendenerträge Beteiligungen	<u>1</u>		
Fondswirksamer neutraler Ertrag		2	
Fondswirksamer neutraler Aufwand (Buchverlust auf Wertschriften)	-5		
UNTERNEHMERISCHER CASHFLOW			43
<u>2. AUSSENFINANZIERUNG</u>			
Erhöhung Aktienkapital			10
<u>3. DESINVESTIERUNG</u>			
Mobiliarverkäufe		<u>50</u>	103

MITTELVERWENDUNG1. INVESTIERUNG

Mobiliarkäufe	30		
Erwerb von Beteiligungen	<u>3</u>		33

2. DEFINANZIERUNG

Rückzahlung Darlehen	25		
Gewinnausschüttung	<u>10</u>	<u>35</u>	-68

ZUNAHME NETTOUMLAUFVERMOEGEN

35

207 Arbeitsblattechnik

Bei dieser Technik werden Liquiditätsnachweis und Kapitalflussrechnung systematisch nach den Regeln der doppelten Buchhaltung aus den Bilanzen und der Erfolgsrechnung hergeleitet. Die Fehlerquellen beim Lösen von Prüfungsaufgaben können dadurch auf ein Minimum reduziert werden. Allerdings muss dieser Vorteil durch den Nachteil eines grösseren Arbeitsaufwandes erkaufte werden. Dieses Vorgehen eignet sich deshalb vor allem für schwierigere Aufgaben.¹

Aufgabe

Erstellen Sie mit Hilfe der Arbeitsblattechnik für die Warenhandels-AG² einen Liquiditätsnachweis und eine Kapitalflussrechnung zum Fonds Netto-umlaufvermögen. Der Cashflow ist direkt auszuweisen.

Lösung

1. Schritt: Zeichnen Sie ein Arbeitsblatt mit vier Kolonnen (Text, Veränderungsbilanz und Erfolgsrechnung, Umsätze, Liquiditätsnachweis und Kapitalflussrechnung).
2. Schritt: Ermitteln Sie die Veränderungsbilanz,³ und tragen Sie diese zusammen mit der Erfolgsrechnung in der 2. Spalte des Arbeitsblattes ein.

Vertikale Reihenfolge der Konten:

- | | | |
|------------------------|---|---------------|
| 1. Fondskonten | } | = Gegenkonten |
| 2. Gegenbestandskonten | | |
| 3. Erfolgsrechnung | | |

¹ Eine weitere Technik zur Erstellung von Kapitalflussrechnungen, die Umsatzmatrix, wird in Prüfungssituationen selten angewendet und in dieser Arbeit nicht behandelt. Vgl. Käfer (1967), S. 208ff, und Fickert (1984), S. 153ff. Auch auf das von Weilenmann (1971), S. 39ff, vorgeschlagene, von Treyer (1985) weiterentwickelte, zum Teil auf amerikanischen Quellen wie Finney (1923), S. 460 - 472, und Gregory/Wallace (1953), S. 88 - 97, beruhende, für das Lösen von Schulaufgaben geeignete Arbeitsblatt-Verfahren soll hier nicht eingetreten werden. Ebenso wird auf die Behandlung des von Müller (ohne Jahrzahl), S. 61ff, empfohlenen Systems verzichtet.

² Einführungsbeispiel Seite 14

³ Die Veränderungsbilanz ist eine Gegenüberstellung der Beständedifferenzen zwischen Eröffnungs- und Schlussbilanz in folgender Form:

Veränderungsbilanz	
Aktivenzunahmen	Passivenabnahmen
Passivenabnahmen	Aktivenabnahmen

3. Schritt: In der Umsatzspalte (3. Kolonne) werden nach den Regeln der doppelten Buchhaltung alle Umsätze in bezug auf die Gegenkonten nachvollzogen. Die so ermittelten Bewegungen erklären die in der 2. Spalte ausgewiesenen Bilanzdifferenzen bzw. Aufwendungen und Erträge.

Zuerst werden (analog zur Kontentechnik) die mit Sicherheit bekannten Umsätze auf den Gegenkonten ermittelt (Reihenfolge beliebig).¹

- Eine fondswirksame Bewegung zeichnet sich dadurch aus, dass eine Buchung in der Umsatzspalte erfolgt und die Gegenbuchung in der Spalte für die Kapitalflussrechnung.
- Eine fondsunwirksame Bewegung zeichnet sich dadurch aus, dass beide Buchungen innerhalb der Umsatzspalte erfolgen (und somit ein Eintrag in der Kapitalflussrechnung unterbleibt). Es ist darauf zu achten, dass vor dem nächsten Schritt alle fondsunwirksamen Umsätze nachvollzogen worden sind.

4. Schritt: Die im 3. Schritt noch nicht erklärten Differenzen bzw. Aufwendungen und Erträge werden ermittelt, interpretiert und in die 4. Spalte übertragen.²

Durch die Ueberträge der Bestandesdifferenzen bei den Fondskonten erhält man den Liquiditätsnachweis.³

Die Ueberträge aus den Gegenkonten ergeben (zusammen mit den bereits im 3. Schritt erfolgten Eintragungen) die Kapitalflussrechnung.

5. Schritt: Anschliessend wird aufgrund der Zahlen in der 4. Spalte eine gut gegliederte Kapitalflussrechnung aufgestellt.⁴

¹ Diese Buchungen sind in der Lösung mit den Zahlen 1 bis 6 gekennzeichnet.

² Diese Buchungen sind in der Lösung mit den Buchstaben a bis q bezeichnet.

³ Einen solchen Liquiditätsnachweis, der nur die Differenzen der Fondskonten enthält, nennt man "einfachen Liquiditätsnachweis". Der schon bekannte ausführlichere Liquiditätsnachweis (Seite 15) heisst dann "erweiterter Liquiditätsnachweis".

⁴ Diese Kapitalflussrechnung entspricht genau der Lösung auf Seite 30.

	Text	Veränderungs- bilanz		Umsätze		Liquiditäts- nachweis* Kapitalfluss- rechnung**	
		Soll	Haben	Soll	Haben	Soll	Haben
Fondskonten	Geld		10		10 _a	10 _a	
	Wertschriften		5		5 _b	5 _b	
	Debitoren	10		10 _c			10 _c
	Warenvorrat	50		50 _d			50 _d
	Kreditoren		10		10 _e	10 _e	
Gegenkonten						25 +35	60
						60	60
	Mobilien		40	30 _f	50 3 20 4		30 _f
	Beteiligungen	5		2 5 3 _g			3 _g
	Langfristiges Darlehen	25		25 _h			25 _h
	Langfristige Rückstellungen		5		5 6		
	Aktienkapital		10		10 _i	10 _i	
	Reserven und Gewinnvortrag		10	10 2	20 1		
	Verkaufserlös		1000		1000 _k	1000 _k	
	Warenaufwand	600		600 _l			600 _l
	Personalaufwand	200		200 _m			200 _m
	Abschreibungen Mobiliar	20		20 4			
	Verschiedener Aufwand	159		5 6 154 _n			154 _n
	Zinserlös aus Wertschriften		1		1 _o	1 _o	
	Buchverlust Wertschriften	5		5 _p			5 _p
	Dividendenertrag		1		1 _q	1 _q	
	Buchgewinn auf Beteiligungen		2		2 5		
	Unternehmungsgewinn	20		20 1			
		1094	1094	1134	1134		
	1) Uebertrag Reingewinn auf Gewinnvortrag						
	2) Ausschüttung Bardividende						
	3) Mobilienverkäufe (Buchwert)					50 3	10 2
	4) Abschreibungen Mobiliar						
	5) Buchgewinn Beteiligungen						
	6) Erhöhung Rückstellungen						
						1062	1027 +35
						1062	1062

* Liquiditätsnachweis Soll = Fondsabnahmen
 Haben = Fondszunahmen

** Kapitalflussrechnung Soll = Mittelherkunft
 Haben = Mittelverwendung

208 Stille Reserven

Stille Reserven sind im Gegensatz zu den offenen Reserven Eigenkapitalbestandteile, die dem Outsider verborgen bleiben und vor der Errichtung des Jahresabschlusses (und nicht aus dem Jahresgewinn) gebildet werden.¹

Interne Rechnungen

Interne oder bereinigte Bilanzen, Erfolgsrechnungen und Kapitalflussrechnungen

Diese Rechnungen richten sich an die Insider² und dienen der Unternehmensführung.

Die Bewertung von Vermögen und Schulden erfolgt möglichst objektiv.

Externe Rechnungen

Externe Bilanzen, Erfolgsrechnungen und Kapitalflussrechnungen, Steuerbilanz, Handelsbilanz

Diese Rechnungen richten sich an die Outsider³ und sollen diesen einen (beschränkten) Einblick in die Unternehmung vermitteln.

Das Vermögen wird im Rahmen der gesetzlichen Bewertungsvorschriften⁴ in der Regel zu niedrig und die Schulden werden eher zu hoch bewertet. Dabei entstehen stille Reserven.

In Prüfungsaufgaben werden meistens externe Bilanzen, Erfolgsrechnungen oder Kapitalflussrechnungen vorgelegt, mit der Aufforderung, diese aufgrund von Angaben über die stillen Reserven in interne (bereinigte) Rechnungen zu verwandeln.

Bei der Bereinigung von Bilanzen, Erfolgsrechnungen und Kapitalflussrechnung wirken sich die stillen Reserven wie folgt aus:

Bestände an stillen Reserven

wirken sich auf alle zeitpunktbezogenen Rechnungen aus:

- Eröffnungs- und Schlussbilanz
- Anfangs- und Schlussbestände im Liquiditätsnachweis

Veränderungen an stillen Reserven

wirken sich auf alle zeitraumbezogenen Rechnungen aus:

- Veränderungsbilanz
- Differenzen im Liquiditätsnachweis
- Erfolgsrechnung
- Kapitalflussrechnung

¹ Zur Bildung, Verwendung, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Beurteilung von stillen Reserven vgl. Blumer/Graf (1979), S. 206ff

² Vgl. Kapitel 120

³ Vgl. Kapitel 121

⁴ Zum Beispiel: Höchstbewertungsvorschriften des Obligationenrechts (Art. 960 Abs. 2, Art. 662ff) oder Niederstbewertungsvorschriften verschiedener Steuergesetze.

Aufgabe

Dem Rechnungswesen der Warenhandels-AG¹ können zusätzlich zu den bisher bekannten externen Zahlen noch folgende Angaben über die stillen Reserven entnommen werden:

	<u>Anfangs-</u> <u>bestand</u>	<u>End-</u> <u>bestand</u>	<u>Ver-</u> <u>änderung</u>
Delkredere	2	3	+ 1
Warenvorräte	10	14	+ 4
Mobilien	30	27	- 3
langfristige Rückstellungen	<u>4</u>	<u>6</u>	<u>+ 2</u>
	46	50	+ 4

Erstellen Sie folgende interne Rechnungen:

- Anfangs- und Schlussbilanz und Beständedifferenzen
- 3stufige Erfolgsrechnung (Bruttogewinn, Betriebsgewinn, Unternehmungsgewinn)
- Liquiditätsnachweis für den Fonds Nettoumlautvermögen
- Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlautvermögen mit direktem Ausweis des Cashflows
- Cashflow indirekt berechnet

Lösung a: Interne Bilanzen²

	<u>1.1.</u>	<u>31.12.</u>	<u>Differenz</u>
<u>Aktiven</u>			
Geld	20	10	- 10
Wertschriften	10	5	- 5
Debitoren	42	53	+ 11
Warenvorräte	60	114	+ 54
Mobilien	180	137	- 43
Beteiligungen	<u>20</u>	<u>25</u>	<u>+ 5</u>
	<u>332</u>	<u>344</u>	<u>+ 12</u>
<u>Passiven</u>			
Kreditoren	70	80	+ 10
Langfristiges Darlehen	55	30	- 25
Langfristige Rückstellungen	11	14	+ 3
Aktienkapital	110	120	+ 10
Reserven und Gewinnvortrag	<u>86</u>	<u>100</u>	<u>+ 14</u>
	<u>332</u>	<u>344</u>	<u>+ 12</u>

¹ Einführungsbeispiel (Seite 14)

² Vergleichen Sie diese Lösung mit den externen Bilanzen (Seite 14).

Lösung b: Interne Erfolgsrechnung¹

Verkaufserlös		1'000
Wareneinkauf	650	
Vorratzszunahme	<u>-54</u>	<u>-596</u>
EFFEKTIVER BRUTTOGEWINN		404
Personalaufwand	200	
Abschreibungen Mobilien	23	
Verschiedener Gemeinaufwand	<u>156</u>	<u>379</u>
EFFEKTIVER BETRIEBSGEWINN		25
Zinsertrag Wertschriften	1	
Buchverlust Wertschriften	-5	
Dividendenertrag	1	
Buchgewinn Beteiligungen	<u>2</u>	<u>-1</u>
EFFEKTIVER UNTERNEHMUNGSGEWINN		<u>24</u>

Lösung c: Interner Liquiditätsnachweis²

	<u>1.1.</u>	<u>31.12.</u>	<u>Differenz</u>
Geld	20	10	- 10
Wertschriften	10	5	- 5
Debitoren	42	53	+ 11
Warenvorräte	<u>60</u>	<u>114</u>	<u>+ 54</u>
EFFEKTIVES UMLAUFVERMOEGEN	132	182	+ 50
./. EFFEKTIVES KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL	<u>-70</u>	<u>-80</u>	<u>- 10</u>
EFFEKTIVES NETTOUMLAUFVERMOEGEN	62	102	+ 40

Lösung e: Interner Cashflow (indirekt)³

Effektiver Betriebsgewinn		25
Abschreibungen Mobilien	23	
Zuweisung langfristige Rückstellungen	<u>3</u>	
Fondsunwirksamer Betriebsaufwand		<u>26</u>
EFFEKTIVER CASHFLOW BETRIEB		51
./. Fondsunwirksamer neutraler Ertrag (Buchgewinn Beteiligungen)		-2
./. Neutraler Verlust		<u>-1</u>
EFFEKTIVER CASHFLOW UNTERNEHMUNG		48

1 Vgl. externe Erfolgsrechnung (Seite 14)

2 Vgl. externer Liquiditätsnachweis (Seite 15)

3 Vgl. externer Cashflow (Seite 23)

Lösung d: Interne Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen¹MITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung

Fondswirksamer Betriebsertrag (Verkaufserlös)	1'000	
Warenaufwand	596	
Personalaufwand	200	
Verschiedener Gemeinaufwand	153	
Fondswirksamer Betriebsaufwand	-949	
EFFEKTIVER CASHFLOW BETRIEB		51
Zinsertrag Wertschriften	1	
Dividendenerträge Beteiligungen	1	
Fondswirksamer neutraler Ertrag		2
Fondswirksamer neutraler Aufwand (Buchverlust auf Wertschriften)	-5	
EFFEKTIVER CASHFLOW UNTERNEHMUNG		48

2. Aussenfinanzierung

Erhöhung Aktienkapital		10
------------------------	--	----

3. Desinvestierung

Mobiliarverkäufe	50	108
------------------	----	-----

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Mobiliarverkäufe	30	
Erwerb von Beteiligungen	3	33

2. Definanzierung

Rückzahlung Darlehen	25	
Gewinnausschüttung	10	35 -68

<u>ZUNAHME NETTOUMLAUFVERMOEGEN</u>		40
-------------------------------------	--	----

Uebungen 22 bis 30

¹ Vgl. externe Kapitalflussrechnung (Seite 30)

209 Würdigunga) Fondstypus Nettoumlaufvermögen

Die Informationsziele von Kapitalflussrechnungen bestehen in einer Verdeutlichung

1. der Investitionsvorgänge
2. der Finanzierungsmassnahmen
3. der Liquiditätsentwicklung

innerhalb vergangener oder zukünftiger Geschäftsperioden.¹

Alle in diesem Buch vorgestellten Kapitalflussrechnungstypen informieren ähnlich gut über die Investitionsvorgänge und die Finanzierungsmassnahmen; in bezug auf Informationen über die Zahlungsbereitschaft unterscheiden sie sich aber stark: Es stellt sich in diesem Kapitel deshalb die Frage, ob der Fonds Nettoumlaufvermögen eine geeignete Mittelgesamtheit für die Beurteilung der Liquidität darstelle.

In der Schweiz,² den USA³ und in anderen Ländern⁴ überwiegen bei den publizierten Fondsrechnungen die Kapitalflussrechnungen mit dem Fonds Nettoumlaufvermögen. Es ist allerdings gefährlich, von der Häufigkeit der Verwendung dieses Instruments auf dessen Qualität zu schliessen, denn gegen den Fondstypus Nettoumlaufvermögen wird eine Reihe von Einwänden vorgebracht:

1. Es bestehen für den Fondstypus Nettoumlaufvermögen (im Gegensatz zum Fondstypus Geld) erhebliche Abgrenzungsprobleme:
 - Sind Kontokorrentkredite von Banken, Hypothekarkredite und Pflichtlagerwechsel langfristige oder kurzfristige Verbindlichkeiten? Sie sind bei wirtschaftlicher Betrachtungsweise in der Regel langfristig und bei juristischer Betrachtungsweise eindeutig kurzfristig.
 - Sind eiserne Bestände oder Pflichtlagervorräte oder Fabrikate mit überjähriger Fertigungsdauer oder Anzahlungen an Lieferanten Umlauf- oder Anlagevermögen?⁵

¹ Volkart (1980), S. 3

² Weilenmann/Oehler (1978), S. 7

³ Behr (1980), S. 4

⁴ Schoppen (1982), S. 96

⁵ "Ist der Baumbestand (Wald) einer Sägerei Umlaufvermögen, und falls nein, weshalb ist ein kurz nach dem Stichtag gefällter Baum als Umlaufvermögen einzustufen?" Behr (1980), S. 7

- Sind die aus Verkäufen resultierenden Debitoren Umlaufvermögen, selbst wenn sich die Zahlungsfristen auf mehrere Jahre erstrecken?
2. Nur beim Fondstypus Geld bestehen (abgesehen von Kassenbeständen, Postscheck- und Bankguthaben in fremder Währung) keine Bewertungsprobleme. Hin- gegen ist die Höhe des Fonds Nettoumlaufvermögen stark von der Bewertung vor allem der Debitoren und Vorräte¹ abhängig.²
 3. Umschichtungen im Umlaufvermögen werden nicht wiedergegeben. Das Beispiel der Warenhandels-AG³ zeigt diese Probleme: Der Liquiditätsnachweis offenbart eine (vermeintliche) Liquiditätsverbesserung um 40, die vor allem auf die Zunahme der Warenvorräte und in geringerem Masse auf die Erhöhung der Debi- torenausstände zurückzuführen ist. Der Kassabestand hat in dieser Periode sogar um 10 abgenommen. Dabei muss man sich folgendes fragen:
 - Haben die Vorräte infolge geringeren Lagerumschlages, der zum Beispiel auf Absatzstockungen hinweist oder infolge ungünstiger Einkaufspolitik entstanden ist, und die Debitoren infolge geringeren Debitorenumschlages, der auf einen schleppenden Zahlungseingang hinweist, zugenommen? Solche Tatsachen stünden im krassen Gegensatz zur von der Kapitalflussrechnung mit dem Fonds Nettoumlaufvermögen verkündeten Liquiditätsverbesserung.
 - Haben die Vorräte infolge Geschäftsexpansion zugenommen? Müsste dann die Lagererhöhung nicht eher als Investition denn als Liquiditätsver- besserung dargestellt werden?
 4. Die Idee, für die Beurteilung der Zahlungsfähigkeit gewisse Mittelgesamt- heiten zu untersuchen, spielt schon bei der klassischen Bilanzanalyse eine Rolle:⁴ In der Liquiditätsstufe 3 (= Nettoumlaufvermögen) werden zum Bei- spiel die auf kürzere Sicht erwarteten Geldabgänge dem jetzigen Zahlungs- mittelbestand und den auf kürzere Sicht erwarteten Geldzugängen aus Debitoren- zahlungen und erwarteten Vorratsverkäufen gegenübergestellt. "Grundüberle- gung dieser Rechnung ist das Streben nach einer rudimentären Einnahmen- Ausgaben-Rechnung in die Zukunft."⁵ Damit steht aber der Fondstypus Geld im Zentrum der Betrachtungen, und Debitoren- und Vorräteveränderungen ste- hen ausserhalb des Fonds und müssen als Ursachen für die Zahlungsmittel- veränderungen angesehen werden.

¹ Zum Beispiel der Wechsel von der Teilkosten- zur Vollkostenbewertung der Vor- räte. Schoppen (1982), S. 95

² Wysocki (1971), S. 401

³ Vgl. Liquiditätsnachweis auf Seite 15

⁴ Vgl. Kennzahlen der statischen Liquiditätsanalyse in Anmerkung 2, Seite 12

⁵ Volkart (1980), S. 3

5. Da das heutige Leben das Zeitalter der Tauschwirtschaft überwunden hat, sind Waren grundsätzlich kein Zahlungsmittel. Forderungen können zwar abgetreten werden und somit als eine Art Zahlungsmittel betrachtet werden, doch erfolgen Zessionen in der Praxis eher selten. Somit verbleiben nur die Geldmittel für Zahlungszwecke. Eine Betreibung kann nur durch Bezahlung von Geld (dem gesetzlichen Zahlungsmittel) abgewendet werden, der Hinweis, man habe ein grosses Nettoumlaufvermögen, aber leider im Moment zu wenig flüssige Mittel, ist grundsätzlich unbehelflich.¹

Diese Überlegungen zeigen, dass für die operative (kurzfristige) Planung der Zahlungsbereitschaft mit einer Kapitalflussrechnung der Fonds Nettoumlaufvermögen eher ungeeignet ist.²

Im Rahmen der strategischen (langfristigen) Planung werden allerdings auch andere Ziele als die Sicherung der Zahlungsbereitschaft verfolgt. Möglich sind zum Beispiel "Wachstum" oder "Erhaltung der Unabhängigkeit".³ Im Hinblick auf solche Zielsetzungen empfiehlt Weilenmann⁴ die Verwendung der Kapitalflussrechnung mit dem Fondtypus Nettoumlaufvermögen.

b) Cashflow (Innenfinanzierung)

Ein wichtiger Mangel der statischen Liquiditätsanalyse, der fehlende Ausweis des Einflusses der Erfolgsvorgänge auf die künftige Liquiditätsentwicklung,⁵ wird durch die Berechnung eines Cashflows als Differenz zwischen fondswirksamen Aufwendungen und Erträgen behoben.

Der Begriff wurde anscheinend zuerst von Anlageberatern verwendet,⁶ die nach neuen Methoden für die Aktienbewertung suchten. Da der Reingewinn in den externen Rechnungen durch die Bildung bzw. Auflösung stiller Reserven stark verfälscht wird, griffen viele Finanzanalysten mit folgender Über-

1 Behr (1980), S. 6

2 Damit ist auch erklärt, weshalb bei der internen Verwendung der Kapitalflussrechnung der Fondstypus Geld vorherrscht. Vgl. Weilenmann (1981), S. 390

3 Weilenmann (1981), S. 394

4 Weilenmann (1978), S. 55f

5 Die Lohnzahlungen des nächsten Monats können zum Beispiel die ausgewiesenen Zahlungsmittelbestände um ein Mehrfaches übersteigen.

6 Weilenmann (1975), S. 2

legung auf den Cashflow zurück: Selbst wenn der Reingewinn durch zu hohe Abschreibungen zu niedrig ausgewiesen wird, bleibt der Cashflow als Summe aus Reingewinn und Abschreibungen unverändert. Dabei unterlaufen den Anlageratern allerdings einige Ueberlegungsfehler:

- Mit der Formel "Cashflow = Reingewinn + Abschreibungen" werden wohl wesentliche Bestandteile des Cashflow erfasst, aber nicht alle.¹
- Die Veränderung an stillen Reserven auf dem Umlaufvermögen (zum Beispiel Warenvorräte oder Delkreder) und auf dem kurzfristigen Fremdkapital (zum Beispiel überhöhte Rückstellungen) werden auf diese Art nicht erfasst.
- Der Cashflow ist grundsätzlich (und v. a. kurzfristig betrachtet) eine Liquiditätskennzahl. Für die Beurteilung der Ertragskraft wird zweckmässigerweise der Reingewinn herangezogen. Längerfristig wird allerdings durch einen hohen Cashflow und das damit verbundene grosse Investitionspotential die Ertragslage einer Unternehmung günstig beeinflusst.

Mit dem Cashflow kann die Investitionskraft einer Unternehmung teilweise beurteilt werden.² Allerdings darf nicht vergessen werden, dass nur der zurückbehaltene Teil des Reingewinnes Selbstfinanzierung darstellt und für Neuinvestitionen zur Verfügung steht. Ein Teil des Cashflows dient zur Finanzierung der Gewinnausschüttung und der Ersatzinvestitionen.

Oft wird mit dem Cashflow auch die Entschuldungskraft gemessen. Der sogenannte Verschuldungsfaktor gibt an, wievielfach der letzte Jahrescashflow erarbeitet werden muss, bis die effektiven Schulden³ getilgt sind. Bei dieser Ueberlegung wird allerdings nicht berücksichtigt, dass auch finanzielle Mittel für Ersatz- bzw. Neuinvestitionen und Gewinnausschüttungen benötigt werden und demzufolge nicht der gesamte Cashflow für die Schuldentilgung zur Verfügung steht.

¹ Vgl. Kapitel 204

² Zum Beispiel mit Kennziffern wie "Cashflow in Prozenten der getätigten Investitionen" oder "Cashflow in Prozenten des erzielten Umsatzes"

³ Effektive Schulden = Fremdkapital ./ . liquide Mittel ./ . kurzfristige Forderungen (Vgl. Hunziker/Scheerer [1975], S. 389)

Sicher ist bei all diesen Überlegungen richtig, dass ein hoher Cashflow einen grösseren finanziellen Spielraum abgibt als ein kleiner. Zu beachten ist aber, dass die Verbindung zwischen einzelnen Quellen von Fondszuflüssen (zum Beispiel Cashflow) und einzelnen Verwendungsarten von Fondsmitteln (zum Beispiel Investitionen oder Schuldentilgungen) sicher nur selten hergestellt werden kann, sondern vielmehr die Gesamtheit aller Mittelbeschaffungs- und -verwendungsvorgänge erfasst werden muss.

Die Diskussion darüber, ob der Cashflow direkt oder indirekt berechnet werden soll, ist wenig ergiebig, weil am besten beide Berechnungsarten miteinander verwendet werden:

- Zur internen Liquiditätsplanung wird sinnvollerweise die direkte Berechnung angewendet, denn geplant werden müssen die *fondswirksamen* Aufwendungen und Erträge, da nur sie einen Einfluss auf die Höhe eines Fonds haben.¹
- Die indirekte Berechnung des Cashflows gliedert die Innenfinanzierung in Selbstfinanzierung (= für das Wachstum der Unternehmung zur Verfügung stehende Mittel), die Abschreibungen (= minimaler Mittelbedarf für Ersatzinvestitionen) und übrige Komponenten.² Damit diese wichtigen Informationen nicht verloren gehen, wird der Cashflow in einer separaten Rechnung zusätzlich noch indirekt angegeben.

¹ Vgl. Heath (1978), S. 124ff

² Vgl. Volkart (1980), S. 4

21 Kapitalflussrechnungen zum Fonds Geld (= Geldflussrechnungen)

210 Fonds Geld

Das Nettoumlaufvermögen ist in der Praxis der grösste Fonds, der in Kapitalflussrechnungen untersucht wird; der Fonds Geld ist der kleinste Fonds. Er umfasst alle sofort greifbaren Mittel, d. h.

Kassenbestände

Postscheckguthaben

Kontokorrentguthaben bei Banken¹

211 Geldflussrechnungen

Kapitalflussrechnungen zum Fonds Geld werden Geldflussrechnungen genannt. Untersucht werden alle Geldzugänge (= Einnahmen) und Geldabgänge (= Ausgaben) in einer Periode.

Alle für die Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen gemachten Ueberlegungen gelten sinngemäss. Wesentliche Unterschiede zwischen Geldflussrechnung und Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen bestehen nur bei der Innenfinanzierung (Cashflow); die Investierungs- und Aussenfinanzierungsvorgänge sind meist identisch.

Das Problem, ob die Gewinnverteilung oder die Gewinnauszahlung in der Kapitalflussrechnung gezeigt werden soll, stellt sich bei der Geldflussrechnung nicht mehr: Nur die Gewinnauszahlung ist fondswirksam.

Uebung 31

¹ Normalerweise nicht zum Fonds Geld sondern nur zum Fonds flüssige Mittel gezählt werden kotierte Wertschriften (= Kasseneffekten) und diskontierbare Wechsel.

Kasse	
+ Post	
+ Bank	
Geld	
+ Kasseneffekten	
+ diskontierbare Wechsel	
flüssige Mittel	

Aufgabe

Berechnen Sie den unternehmerischen Cashflow der Warenhandels-AG zum Fonds Geld auf direkte und indirekte Art. Weisen Sie als Zwischenergebnis den betrieblichen Cashflow aus.¹

Lösung 1: Direkte Berechnung des Cashflows

Verkaufserlös (aus Bar- und Kreditverkäufen)			1'000
././ Zunahme Debitoren ²			-10
FONDSWIRKSAMER BETRIEBSERTRAG (= BETRIEBLICHE EINNAHMEN)			<u>990</u>
Wareneinkäufe (gegen bar und auf Kredit) ³	650		
././ Zunahme Kreditoren ⁴	-10	640	
Personalaufwand		200	
Verschiedener Gemeinaufwand	159		
././ Erhöhung langfristige Rückstellungen ⁵	-5	154	
FONDSWIRKSAMER BETRIEBSAUFWAND (= BETRIEBL. AUSGABEN)			<u>-994</u>
BETRIEBLICHER CASHLOSS			-4
Zinsertrag Wertschriften		1	
Dividendenertrag		1	
FONDSWIRKSAMER NEUTRALER ERTRAG (= NEUTRALE EINNAHMEN) ⁶			<u>2</u>
UNTERNEHMERISCHER CASHLOSS			-2

1 Zahlen siehe Einführungsbeispiel (Seite 12). Beachten Sie auch die Lösung für den Fonds Nettoumlaufvermögen auf Seite 21.

2 Fondswirksam sind nicht die Kreditverkaufserlöse, sondern die Kundenzahlungen. Da die Debitoren in dieser Periode zugenommen haben, sind weniger Zahlungen von Kunden eingegangen, als Rechnungen verschickt worden sind. Die Einnahmen sind also kleiner als der Ertrag.

3 Die Vorratzszunahme ist in der Geldflussrechnung im Gegensatz zur Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen nicht fondswirksam.

4 Ohne weitere Angaben ist jeweils anzunehmen, dass die Kreditoren Schulden gegenüber Waren- und Materiallieferanten sind (nicht Schulden gegenüber Maschinenlieferanten, Sozialversicherungen u. a.). Die Kreditorenzunahme von 10 bedeutet, dass die Zahlungen für Wareneinkäufe kleiner waren als die für Wareneinkäufe eingegangenen Rechnungen.

5 Bei den langfristigen Rückstellungen besteht zwischen der Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen und der Kapitalflussrechnung zum Fonds Geld kein Unterschied: Die Erhöhung der langfristigen Rückstellung ist beide Male ein fondsunwirksamer Aufwand. Ein Unterschied ergäbe sich bei den kurzfristigen Rückstellungen, die im Fonds Nettoumlaufvermögen, aber nicht im Fonds Geld enthalten sind.

6 Die Buchverluste auf Wertschriften sind in der Geldflussrechnung im Gegensatz zur Kapitalflussrechnung mit dem Fonds Nettoumlaufvermögen fondsunwirksam.

Lösung 2: Indirekte Berechnung des Cashflows

BETRIEBSGEWINN		21
Abschreibungen auf Mobilien	20	
Zuweisung langfristige Rückstellungen	5	
Kreditorenzunahme ¹	10	
FONDSUNWIRKSAME BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN		35
Zunahme Warenvorrat ²	50	
Zunahme Debitoren ³	10	
./. FONDSUNWIRKSAMER BETRIEBSERTRAG (BZW: FONDSUNWIRKSAME BETRIEBLICHE AUFWANDSMINDERUNGEN)		-60
BETRIEBLICHER CASHLOSS		-4
./. FONDSUNWIRKSAMER NEUTRALER ERTRAG (Buchgewinne auf Beteiligungen)		-2
FONDSUNWIRKSAMER NEUTRALER AUFWAND (Buchverlust auf Wertschriften)		5
NEUTRALER VERLUST		-1
UNTERNEHMERISCHER CASHLOSS		-2

Übungen 32 - 36

1 Fondsunwirksamer Warenaufwand

2 Fondsunwirksame Aufwandsminderung (wird gleich behandelt wie ein fondsunwirksamer Ertrag)

3 Fondsunwirksamer Verkaufsertrag

Aufgabe

Erstellen Sie eine Geldflussrechnung für die Warenhandels-AG¹. Der Cashflow ist direkt nachzuweisen und kann von Seite 42 übernommen werden. Vergleichen Sie diese Lösung mit der Lösung zum Fonds Nettoumlaufvermögen auf Seite 28.

LösungKAPITALFLUSSRECHNUNG ZUM FONDS GELD (= GELDFLUSSRECHNUNG)MITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung

Verkaufserlös	1'000	
./. Zunahme Debitoren	<u>-10</u>	
Fondswirksamer Betriebsertrag		990

Wareneinkäufe	650	
./. Zunahme Kreditoren	<u>-10</u>	640
Personalaufwand		200
Verschiedener Gemeinaufwand	159	
./. Erhöhung langfristige Rückstellungen	<u>-5</u>	<u>154</u>
Fondswirksamer Betriebsaufwand		<u>-994</u>

BETRIEBLICHER CASHLOSS -4

Zinsertrag Wertschriften	1	
Dividendenertrag	<u>1</u>	
Fondswirksamer neutraler Ertrag		<u>2</u>

UNTERNEHMERISCHER CASHLOSS -2

2. Aussenfinanzierung

Erhöhung Aktienkapital 10

3. Desinvestierung

Mobiliarverkäufe 50 58

¹ Zahlen siehe Einführungsbeispiel (Seite 14)

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Mobiliarkäufe

30

Erwerb von Beteiligungen

3

33

2. Definanzierung

Rückzahlung Darlehen

25

Gewinnausschüttung

1035-68ABNAHME FONDS GELD

-10

Uebungen 37 - 40

212 Würdigung

Die Kapitalflussrechnung zum Fonds Geld ist in den meisten Fällen die aussagekräftigste Form der Kapitalflussrechnung.¹ So kann nicht überraschen, dass bei Fondsrechnungen, die als internes Führungsinstrument dienen, der Geldfonds mit Abstand am häufigsten verwendet wird.²

Die Geldflussrechnung ist eine reine Einnahmen-/Ausgabenrechnung und ergänzt die beiden klassischen Jahresrechnungen Bilanz und Erfolgsrechnung³ als dritte Jahresrechnung auf ideale Weise. Sie gibt Auskunft über

- die Investierungsvorgänge
- die Finanzierungsmassnahmen
- die Liquiditätsentwicklung

Während beide bisher behandelten Kapitalflussrechnungstypen über die Investierungsvorgänge und über die Aussenfinanzierungsmassnahmen etwa gleich gut Auskunft erteilen, zeigt in der Regel nur die Geldflussrechnung die wahre Liquiditätsentwicklung: Für die Warenhandels-AG⁴ zeigt die Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen eine irreführende Liquiditätsverbesserung von 35⁵, die Geldflussrechnung richtigerweise eine Liquiditätsverschlechterung von 10⁶. Dieser Unterschied ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass bei der Geldflussrechnung die Zunahme der Debitoren und der Warenvorräte nicht als Liquiditätsverbesserung in Erscheinung tritt und die Zunahme der Kreditoren auch nicht als Liquiditätsverschlechterung betrachtet wird.

Allerdings kommt man auch bei der Geldflussrechnung nicht darum herum, nicht nur stur an buchhalterischen Zahlen zu kleben, sondern sich Gedanken zu den dahinter steckenden realwirtschaftlichen Vorgängen zu machen:⁷

1 Vgl. Kritik zum Fonds Nettoumlaufvermögen in Kapitel 209a (Seiten 38 - 40)

2 Vgl. Weilenmann (1979), S. 22 - 26

3 Beachten Sie folgende theoretisch interessante Tatsache: Die Erfolgsrechnung ist nichts anderes als eine Kapitalflussrechnung, die die Ursachen für den in der Bilanz ausgewiesenen Erfolg darlegen soll (Fonds = Aktiven ./ Passiven).

4 Vgl. Musterbeispiel (Seite 14)

5 Seite 30

6 Seiten 46/47

7 Vgl. Volkart (1980), Seiten 2 - 8

- Wenn die Debitorenzunahme auf eine schlechter werdende Zahlungsmoral der Kunden zurückgeführt werden kann, ist es richtig, die Debitorenzunahme vom Verkaufserlös zu subtrahieren. Wenn die Debitorenzunahme aber als Folge einer Geschäftserweiterung entstanden ist, muss sie als eigentliche Investition betrachtet werden. Im Endergebnis wird zwar in beiden Fällen eine Fondsabnahme um die Debitorenzunahme ausgewiesen, aber im ersten Fall wird als Ursache für die Debitorenzunahme ein Innendefinanzierungsvorgang und im zweiten Fall ein Investierungsvorgang angegeben.
- Ähnliche Überlegungen können auch bei der Zunahme der Warenvorräte gemacht werden: Handelt es sich um eine Absatzkrise (dann ist eine Subtraktion vom Cashflow sinnvoll), oder stellt die Lagerzunahme eine bewusste Investition dar?
- Auch die Kreditorenzunahme kann möglicherweise als Aussenfinanzierungsmaßnahme betrachtet werden.

Weitere Zahlen aus dem Rechnungswesen (z. B. Umschlagszahlen für Debitoren, Kreditoren und Warenvorräte) sind für eine richtige Beurteilung der Geschäftslage notwendig.

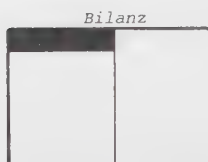
Übung 41

22 Kapitalflussrechnungen zu anderen Fonds

220 Uebersicht über die verschiedenen Fondstypen

Der Fonds Geld ist die kleinste und der Fonds Nettoumlaufvermögen die grösste Mittelgesamtheit, die in der Praxis mit Kapitalflussrechnungen untersucht wird.¹ Zwischen diesen Extremen ist jede beliebige Fondsbildung möglich. Die zu den Fondstypen Nettoumlaufvermögen und Geld gemachten Ueberlegungen gelten sinngemäss.

a) Ausschliesslich Vermögenswerte umfassende Fonds



Fondstypus GELD

*Kassa
Post
Bank*



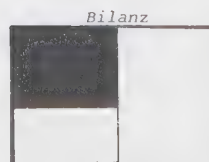
Fondstypus LIQUIDE MITTEL

*Geld
Kassaeffekten
diskontierbare Wechsel*



Fondstypus GELDVERMOEGEN

*Liquide Mittel
kurzfristige Geldforderungen*



Fondstypus UMLAUFVERMOEGEN

Umlaufvermögen

¹ Zur Vervollständigung der Systematik der Fondsrechnung vgl. Fickert (1981), S. 88, Fickert (1984), S. 300 - 307, oder Oehler (1983), S. 57ff.

b) Aus aktiven und passiven Bestandespositionen zusammengesetzte Fonds

Bilanz

Fondstypus NETTOGELD

Geld

./. kurzfristige Schulden

Bilanz

Fondstypus LIQUIDE MITTEL NETTO

Liquide Mittel

./. kurzfristige Schulden

Bilanz

Fondstypus NETTOGELDVERMOEGEN

Geldvermögen

./. kurzfristige Geldschulden

Bilanz

Fondstypus NETTOUMLAUFVERMOEGEN

Umlaufvermögen

./. kurzfristige Schulden

221 Würdigung

Mit der Wahl des Fondstypus wird die Entscheidung darüber getroffen, welche Wertbewegungen in der Ursachenrechnung zu erfassen sind. Damit hängt die Aussagefähigkeit einer Kapitalflussrechnung entscheidend mit der Wahl der Positionen ab, die zu einem Fonds zusammengefasst werden. Ein geeigneter Indikator für die Entwicklung der Finanzlage der Unternehmung ist die Fondsveränderung nur dann, wenn eine positive Entwicklung der Finanzlage auch tatsächlich durch eine Zunahme des Fondsvermögens und eine negative Entwicklung der Finanzlage auch tatsächlich durch eine Abnahme des Fondsvermögens angezeigt wird.

Eine allgemein gültige Aussage, welches der in jedem Fall geeignetste Fonds darstellt, ist nicht möglich. Es ist bekannt, dass alle Typen von Fondsrechnungen in ungefähr gleicher Weise Auskunft geben über Investierungsvorgänge und Finanzierungsmassnahmen. Hingegen zeigt das Beispiel der Warenhandels-AG, dass mit der Geldflussrechnung möglicherweise Aussagen in bezug auf die Liquiditätsentwicklung gemacht werden, die den Aussagen der Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen diametral gegenüberstehen.¹ Bei der Besprechung der beiden Fondstypen Geld und Nettoumlaufvermögen wurde darauf hingewiesen, dass die Geldflussrechnung die wahre Liquiditätsentwicklung in den meisten Fällen besser darstellt.² Allgemein gilt für Industrie- und Handelsbetriebe, dass Fondsrechnungen mit kleinen Mittelgesamtheiten in den meisten Fällen bessere Grundlagen für die Beurteilung der Liquiditätslage liefern. Allerdings können Besonderheiten der Unternehmung oder der Branche oder gesetzliche Vorschriften die Verwendung eines besonderen Fondstypus nahelegen.³

1 Die Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen zeigt eine Liquiditätsverbesserung von 35 (Seite 30) und die Geldflussrechnung eine Liquiditätsverschlechterung von 10 (Seite 46).

2 Vgl. Würdigungen in den Kapiteln 209a und 212

3 Am besten kann dieser Sachverhalt anhand der in diesem Buch nicht behandelten Bankbranche gezeigt werden: Das Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen schreibt in Artikel 4 vor, dass die Banken dafür zu sorgen hätten, dass ein angemessenes Verhältnis besteht zwischen ihren greifbaren Mitteln und ihren kurzfristigen Verbindlichkeiten einerseits und zwischen ihren greifbaren Mitteln plus leicht verwertbaren Aktiven und ihren kurzfristigen Verbindlichkeiten anderseits. Die Verordnung umschreibt die Fonds GREIFBARE MITTEL, LEICHT VERWERTBARE AKTIVEN und KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN. Kapitalflussrechnungen mit den entsprechenden Fondstypen können für die Steuerung der vom Gesetzgeber verlangten Verhältnisse herangezogen werden. Vgl. Meyer (1974).

3 Kapitalflussrechnungen als Bewegungsrechnung

30 Einfache Bewegungsrechnungen

31 Erweiterte Bewegungsrechnungen

3 Kapitalflussrechnungen als Bewegungsrechnung

30 Einfache Bewegungsrechnungen

Bei der Mehrzahl der von schweizerischen Unternehmungen publizierten Kapitalflussrechnungen wird auf eine Fondsbildung verzichtet, und man beschränkt sich auf Bewegungsrechnungen einfachster Art.¹

Aufgabe

Erstellen Sie für die Warenhandels-AG² eine Kapitalflussrechnung in der Form einer einfachen Bewegungsrechnung.

Lösung

Kapitalflussrechnung			
"Mittelherkunft"		"Mittelverwendung"	
Zunahme Kreditoren	10	Zunahme Debitoren	10
Zunahme langfr. Rückstellungen	5	Zunahme Warenvorrat	50
Zunahme Aktienkapital	10	Zunahme Beteiligungen	5
Zunahme Reserven + Gewinnvortrag	10	Abnahme langfr. Darlehen	25
Abnahme Geld	10		
Abnahme Wertschriften	5		
Abnahme Mobilien	40		
	<u>90</u>		<u>90</u>

Aeusserlich handelt es sich um eine Veränderungsbilanz³ mit vertauschten Seiten. Dem Wesen nach ist die Bewegungsrechnung also immer noch eine statische Darstellung. Gedanklich sei aber der entscheidende Schritt zur Kapitalflussrechnung getan worden, schreibt Käfer,⁴ indem die Bilanzpostenänderungen als Anzeiger für Vorgänge angesehen und die Zusammenhänge zwischen den beiden Seiten der Veränderungsbilanz erfasst würden. Damit werde die Veränderungsbilanz neu interpretiert, und zwar im Sinne einer Aufstellung über bestimmte Bewegungen von "Mitteln", das heisst von Geld, Güter und Leistungen. Dabei lege die Idee zugrunde, es seien aufzufassen:

¹ Weilenmann/Oehler (1978), Seite 7

² Einführungsbeispiel Seite 14

³ Vgl. Kapitel 207 (Seite 31)

⁴ Käfer (1974), Seite 21

- die Zunahme der Passiven zusammen mit den Abnahmen der Aktiven als Ursprung, Quelle, Herkunft, Zufluss von Mitteln (die auf die Gegenseite wirken: Erwerb von Aktiven und Tilgung von Passiven);
- die Zunahme der Aktiven zusammen mit den Abnahmen der Passiven als Einsatz, Verwendung, Hingabe, Abfluss von Mitteln (die aus der Gegenseite stammen: Schaffung von Passiven und Verwertung der Aktiven).

Gegen diese Art von Kapitalflussrechnung kann eine Reihe von Einwänden vorgebracht werden:

1. Solangenicht ein bestimmter Fonds definiert wird, bleibt unklar, was unter "Mitteln" verstanden werden soll (daher die Anführungs- und Schlusszeichen in der Aufstellung auf Seite 52).
2. Diese Differenzen aus Anfangs- und Schlussbeständen stellen nur zufälligerweise Umsätze dar (nämlich nur dann, wenn ausschliesslich *eine* Art von Geschäftsfällen auf dem entsprechenden Konto verbucht worden ist). Für das Aktivum Mobiliar wird beispielsweise eine Abnahme von 40 (= Differenz zwischen Anfangsbestand 150 und Endbestand 110) als "Mittelherkunft" ausgewiesen. Dass sich diese Gesamtabnahme von 40 aus verschiedenen Umsätzen (Verkäufe von 50, Abschreibungen von 20 und Käufe von 30) zusammensetzt, ist aus der Kapitalflussrechnung nicht ersichtlich. Der Leser gewinnt also keine neuen Informationen (Da im Geschäftsbericht neben den Zahlen der Jahresabschlussbilanz sehr häufig auch die Zahlen der Vorjahresbilanz stehen, ist es ja für jeden Leser leicht, selbst eine solche Bewegungsrechnung aufzustellen.).

Das Erstellen solcher einfacher Bewegungsrechnungen ist abzulehnen, da der Informationsgehalt sehr dürftig ist.¹

¹ Boemle (1982), Seite 2

31 Erweiterte Bewegungsrechnungen

Mit der erweiterten Bewegungsrechnung soll dem Bedürfnis nach mehr Information Rechnung getragen werden, indem nicht nur die Veränderungen der einzelnen Aktiven und Passiven als Gesamtbeträge ausgewiesen werden, sondern die Umsätze gezeigt werden.¹

Allerdings ist nicht klar, *welche* Umsätze offengelegt werden sollen: Die Entnahme aus der Geschäftskasse zwecks Einzahlung auf das eigene Postscheckkonto ist beispielsweise nicht interessant. In der Praxis werden in der Regel die Umsätze der Konten des Anlagevermögens, des langfristigen Fremdkapitals und des Eigenkapitals wiedergegeben. Damit nähert man sich aber gedanklich der Fondsrechnung mit dem Nettoumlaufvermögen als Fonds.

Auf den Konten Anlagevermögen, langfristiges Fremdkapital und Eigenkapital werden auch erfolgswirksame Buchungen vorgenommen, so dass ein Cashflow ausgewiesen werden kann. Diese Zusammenstellung der erfolgswirksamen Buchungen auf den Konten des Anlagevermögens, des langfristigen Fremdkapitals und des Eigenkapitals entspricht genau der indirekten Berechnungsweise des Cashflows beim Fondstypus Nettoumlaufvermögen.² Damit ist man gedanklich vollends zur Fondsrechnung zurückgekehrt.

Aufgabe

Erstellen Sie für die Warenhandels-AG³ eine Kapitalflussrechnung in der Form einer erweiterten Bewegungsrechnung, in der die Umsätze des Anlagevermögens, des langfristigen Fremdkapitals und des Eigenkapitals offengelegt werden und der indirekten Cashflow-Berechnung gedanklich das Nettoumlaufvermögen zugrundeliegt.

¹ Mit den beiden klassischen Abschlussrechnungen Bilanz und Erfolgsrechnung werden nicht alle verbuchten Geschäftsfälle des Jahres wiedergegeben. Es fehlen die Tauschvorgänge (= erfolgsunwirksame Buchungen). Diese verlorenen Informationen können mit erweiterten Bewegungsrechnungen zurückgewonnen werden. Vgl. Matzinger (1983), Seite 123f.

² Dass die "Praktiker-Methode" $\text{Cashflow} = \text{Gewinn} + \text{Abschreibungen} + \text{evtl. langfristige Rückstellungen}$ nur in Ausnahmefällen korrekt ist, wurde bereits gezeigt (vgl. Übung 4).

³ Einführungsbeispiel Seite 14

Lösung

"Mittelherkunft"		Kapitalflussrechnung		"Mittelverwendung"	
<u>INNENFINANZIERUNG (CASHFLOW)</u>				<u>INVESTIERUNG</u>	
Betriebsgewinn	21			Mobiliarkäufe	30
Abschreibungen Mobilien	20			Erwerb von Beteiligungen	3 33
Zuweisung langfr. Rückstellungen	5				
BETRIEBLICHER CASHFLOW	46			<u>DEFINANZIERUNG</u>	
./. Buchgewinn Beteiligungen	-2			Rückzahlung Darlehen	25
./. Neutraler Verlust	-1			Gewinnausschüttung	10 35
UNTERNEHMERISCHER CASHFLOW	43				
<u>AUSSENFINANZIERUNG</u>				<u>ZUNAHMEN UMLAUFVERMOEGEN</u>	
Erhöhung Aktienkapital	10			Zunahme Debitoren	10
<u>DESINVESTIERUNG</u>				Zunahme Warenvorrat	50 60
Mobiliarverkäufe	50				
<u>ZUNAHME KURZFR. FREMDKAPITAL</u>					
Zunahme Kreditoren	10				
<u>ABNAHMEN UMLAUFVERMOEGEN</u>					
Abnahme Geld	10				
Abnahme Wertschriften	5	15			
		128			128

Ohne stillschweigende Annahmen über einen bestimmten Fonds (z. B. das Nettoumlaufvermögen) ist das Aufstellen von erweiterten Bewegungsrechnungen, wie sie in publizierten Jahresrechnungen anzutreffen sind, nicht möglich.¹ Aeusserlich zeigt eine auf diese Weise erstellte Kapitalflussrechnung als erweiterte Bewegungsrechnung das Bild einer Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen (mit indirekter Cash-flow-Ermittlung), ergänzt mit dem Liquiditätsnachweis.²

¹ Theoretisch ist es möglich, den Berechnungen keinen Fonds zugrunde zu legen und einfach alle Umsätze sämtlicher Aktiv- und Passivkonten aufzuführen. Käfer nennt solche Rechnungen Kapitalbeschaffungs- und -verwendungsbilanzen. Solche Aufstellungen enthalten als dritte Jahresrechnung alle in den beiden klassischen Jahresrechnungen Bilanz und Erfolgsrechnung nicht gezeigten Bewegungen. Da solche Rechnungen keine praktische Bedeutung haben, wird in diesem Buch nicht weiter darauf eingegangen. (Vgl. Käfer [1967], Seiten 282 - 286.)

² Vgl. Seiten 15, 23 und 30

Solche Rechnungen sind abzulehnen, da

- beim Aufstellen in der Regel stillschweigende, dem Leser nicht bekannte Annahmen getroffen worden sind und
- der Informationsgehalt gegenüber den Fondsrechnungen kleiner ist, da keine Aussagen über die Entwicklung der Liquidität gemacht werden.

4 Zusammenfassung

4 Zusammenfassung

Die Bilanz zeigt die am Jahresende vorhandenen (und ins neue Jahr hinüberwirkenden) Bestände; die Erfolgsrechnung enthält aus den gesamten Umsätzen der Periode die erfolgswirksamen. Die übrigen Bewegungen finden in den beiden traditionellen Jahresrechnungen keinen Niederschlag.

Die klassische (= statische) Bilanzanalyse mittels Kennzahlen kann diese Lücke nicht schliessen und daher auch nicht alle Informationsbedürfnisse erfüllen:

- Eigentliche Flussgrössen, die Auskunft über die Veränderungen der Kapital- und Vermögensstruktur der Unternehmung geben könnten, fehlen.
- Die Informationen über die Liquiditätsentwicklung sind ungenügend, weil sie zeitpunktbezogen sind, keine Angaben über die Ursachen enthalten und die Erfolgsrechnung nicht einbezogen wird.

Die Kapitalflussrechnung schliesst diese Informationslücken, indem sie Auskunft gibt über die

1. Liquiditätsentwicklung
2. Investierungsvorgänge
3. Finanzierungsmassnahmen

innerhalb vergangener oder künftiger Geschäftsperioden.

Da nur Fondsrechnungen über *alle* drei Informationsziele zweckmässig Auskunft geben, sind Bewegungsrechnungen (auch erweiterte) grundsätzlich abzulehnen.

Alle gängigen Fondsrechnungen informieren ähnlich gut über die Investierungsvorgänge und die Finanzierungsmassnahmen. Hingegen ist bei der Wahl des Fonds darauf zu achten, dass die ausgewählte Mittelgesamtheit ein geeignetes Mass für die Liquiditätsbeurteilung darstellt. Im allgemeinen geben Geldflussrechnungen am besten über die Liquiditätsentwicklung Auskunft. Allerdings kommt man auch bei dieser Fondsrechnung nicht darum herum, sich Gedanken zu den hinter den Zahlen steckenden realwirtschaftlichen Vorgänge zu machen und allenfalls Kennzahlen für eine richtige Beurteilung heranzuziehen.

Unergiebig ist die Diskussion darüber, ob der Cashflow (die Innenfinanzierung) auf direkte oder indirekte Weise ermittelt werden soll: Beide Berechnungsarten liefern wichtige Informationen, so dass man am besten beide Ausweise angibt (direkt als Bestandteil der Kapitalflussrechnung, indirekt als Nebenrechnung).

Die internen (= bereinigten) Kapitalflussrechnungen dienen der Unternehmensführung und entsprechen der betrieblichen Wirklichkeit besser als die externen. Daher sind nach Möglichkeit interne Kapitalflussrechnungen zu erstellen (und in Prüfungsaufgaben die externen Zahlen mit Hilfe der Angaben über die stillen Reserven zu bereinigen). Interne Kapitalflussrechnungen enthalten mehr Detailinformationen und werden feiner gegliedert als die externen Rechnungen, die zugunsten einer besseren Uebersichtlichkeit stärker zu verdichten sind.

5 Übungsaufgaben

Einführungsaufgaben tragen keine spezielle Bezeichnung.

* Anspruchsvollere Aufgaben sind mit einem Stern markiert.

** Schwierige Aufgaben sind mit zwei Sternen bezeichnet.

Übung 1

Kreuzen Sie an, wie sich der Fonds Nettoumlautsvermögen durch folgende Geschäftsfälle verändert:

Nr.	Geschäftsfall	fondswirksam		fondsun- wirksam
		+ NUV	- NUV	
1	Bareinzahlung des Geschäftsinhabers			
2	Kreditkauf eines Autos			
3	Bezahlung von Löhnen mit Postscheck			
4	Amortisation (Rückzahlung) 2. Hypothek			
5	Abschreibungen auf Mobiliar			
6	Kreditverkaufserlös			
7	Verkauf einer nicht genutzten Liegenschaft gegen bar			
8	Einzahlungen von Debitoren auf das Bankkonto			
9	Bezahlung von Lieferantenrechnungen mit Postscheck			

Übung 2

Beurteilen Sie bei folgenden Geschäftsfällen, ob der Fonds Nettoumlautsvermögen grösser oder kleiner wird. Bezeichnen Sie die Art des Geschäftsfalles.

Nr.		Wirkung	Bezeichnung
1	Kauf einer Maschine auf Kredit		
2	Verkauf eines gebrauchten Autos gegen bar		
3	Erwerb eines Patentes als Sacheinlage		
4	Emission einer Obligationenanleihe		
5	Tilgung einer Hypothek gegen Hingabe eines Stückes Land		
6	Kapitalherabsetzung durch Barauszahlung		

Uebung 3

Berechnen Sie den Cashflow als Fondszufluss aus unternehmerischer Tätigkeit direkt und indirekt:

Aufwand	Erfolgsrechnung		Ertrag
Warenaufwand*	70	Verkäufe gegen bar	160
Personalaufwand	60	Verkäufe gegen langfristiges	
Verschiedener Aufwand**	40	Darlehen	10
Abschreibungen	30	Kursgewinne auf Beteiligungen	10
		Dividendenerträge	5
		UNTERNEHMUNGSVERLUST	15
	200		200
	==		==

* Nach der Korrekturbuchung für die Lagerabnahme von 20

** Ueber verschiedener Aufwand wurden auch die Erhöhungen der kurzfristigen Rückstellungen um 2 und der langfristigen Rückstellungen um 3 gebucht.

Uebung 4

In vielen Geschäftsberichten trifft man auf folgende Cashflow-Berechnung:

$$\text{Cashflow} = \text{Reingewinn} + \text{Abschreibungen}$$

- Warum ist diese Berechnungsart in der Regel falsch?
- Diese Berechnungsweise verleitet oft zur Annahme, dass der Cashflow durch die Erhöhung der Abschreibungen gesteigert werden könne. Warum ist diese Annahme immer falsch?

Uebung 5

Kreuzen Sie die richtigen Aussagen an:

- ☐ Ein Cashloss entsteht immer dann, wenn der Verlust die Höhe der Abschreibungen übersteigt.
- ☐ Ein Cashdrain kann nur dann erzielt werden, wenn ein Verlust erwirtschaftet wird.
- ☐ Durch Erhöhung der kurzfristigen Rückstellungen wird der Cashflow (berechnet als unternehmerischer Fondsbeitrag) verkleinert.
- ☐ Ein Gewinn im neutralen Unternehmungsbereich führt zwangsläufig zu einem höheren Cashflow.

Uebung 6

Wie wirken sich folgende Geschäftsfälle auf den Reingewinn (RG), den Cashflow zum NUV (CF) und das Nettoumlaufvermögen (NUV) der Unternehmung aus?

- + bedeutet Zunahme
- bedeutet Abnahme
- o bedeutet keine Veränderung

	RG	CF	NUV
1. Abschreibungen auf Mobilien			
2. Kreditverkauf von Maschinen			
3. Kurzfristige Rückstellungen für Garantiarbeiten			
4. Langfristige Rückstellungen für Neubau			
5. Ausserordentlicher Verlust beim Verkauf einer Liegenschaft			
6. Umwandlung von Obligationen in PS-Kapital			
7. Umwandlung von kurzfristigem Fremdkapital in langfristiges Passivdarlehen			
8. Abschreibungen auf Debitoren			
9. Buchverlust auf Beteiligungen			
10. Umwandlung einer kurzfristigen Forderung in ein langfristiges Aktivdarlehen			
11. Aktienkapitalerhöhung mit Agio			
12. Warenverkauf auf Kredit			

Uebung 7*

Berechnen Sie aufgrund der Zahlen folgender Erfolgsrechnung den Cash Flow als Nettoumlaufvermögens-Zuwachs aus unternehmerischer Tätigkeit auf direkte und auf indirekte Weise. Der Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit ist als Zwischenergebnis ebenfalls auszuweisen.

Aufwand	ER		Ertrag
Warenaufwand	320	Warenverkäufe gegen bar	80
Personalaufwand	200	Warenverkäufe auf Kredit	700
Erhöhung kurzfr. Rückstellungen	10		
Erhöhung langfr. Rückstellungen	5		
Gutgeschriebener Eigenlohn*	22		
Betriebliche Fremdzinsen	18		
Abschreibungen Mobiliar/Maschinen	40		
Mietzinsen (der Liegenschaftenrechnung gutgeschrieben)	80		
Diverser fondswirksamer Aufwand	75		
BETRIEBSGEWINN	10		
	780		780
	===		===
Abschreibungen Liegenschaften	10	Betriebsgewinn	10
Uebrigster Immobilienaufwand	40	Mietzinserträge	80
Buchverluste auf Beteiligungen	20	Ausserord. Ertrag aus Liegenschaftenverkauf**	15
UNTERNEHMUNGSGEWINN	40	Buchgewinne auf Kassaeffekten	5
	110		110
	===		===

* Der Unternehmer tätigte in dieser Periode keine Privatbezüge

** Fondsunwirksam (siehe Uebung 10)

Uebung 8

Erstellen Sie für den Geschäftsbericht eines Elektrokonzerns aufgrund folgender Angaben in Millionen Franken eine Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen in Kontoform.

Fakturierte Leistungen 1'305, Käufe von Maschinen, Instrumenten und Mobilien 61, Zunahmen Halb- und Fertigfabrikatevorräte 64, fondswirksamer Produktionsaufwand 1'298, Aufnahme Wandelanleihe 10, Investitionen in Liegenschaften 11, Gewinnausschüttung 25, Partizipationsscheinkapital-Erhöhung 8, Verkauf von Anlagevermögen 1.

Übung 9

Dem veröffentlichten Geschäftsbericht eines städtischen Betriebs in der Schweiz können folgende Zahlen in Fr. 1'000.-- entnommen werden:

Unternehmungsgewinn 1800, Emission Obligationenanleihe 1'000, Erwerb von Liegenschaften 1'900, Zunahme Passivdarlehen 10, Entnahme langfristige Rückstellungen 300, Erwerb von Anlagen 5'200, Abschreibungen auf Anlagevermögen 8'700, Verkauf von Liegenschaften 200, Anschaffung von Mobiliar, Werkzeugen und Fahrzeugen 100, Zuweisungen langfristige Rückstellungen 800, Veräusserung von Fahrzeugen 30, Dividendenausschüttung 700.

Erstellen Sie eine Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen in Staffelform.

Uebung 10

Eine Liegenschaft mit einem Buchwert von 100 wird für 120 gegen bar verkauft. Wie wird dieser Verkauf in der Kapitalflussrechnung behandelt?

Übung 11

Konto Maschinen: Anfangsbestand 10, Schlussbestand 15

Konto Wertberichtigung Maschinen: Anfangsbestand 5, Schlussbestand 8

Im Laufe des Jahres wurden Maschinen mit einem Buchwert von 2 und einem Anschaffungswert von 4 zum Preis von 3 bar verkauft.

Welche Eintragungen müssen in der Kapitalflussrechnung im Zusammenhang mit den Maschinen gemacht werden, wenn der Cashflow indirekt ausgewiesen werden soll?

Uebung 12

Von einer Einzelunternehmung sind bekannt:

Eigenkapital: Anfangsbestand 10'000, Endbestand 12'300

Eigenkapitalerhöhungen durch Bareinlagen während des Geschäftsjahres 2'000

Gewinn des Rechnungsjahres 800

Welche Eintragungen müssen in der Kapitalflussrechnung vorgenommen werden, wenn der Cashflow indirekt ausgewiesen werden soll?

Uebung 13

Wie behandeln Sie die in der Berichtsperiode angefallenen und aktivierten Organisationskosten von 100 (vgl. Art. 664 Abs. 2 Obligationenrecht) in der Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen?

Uebung 14

Das Konto Immobilienerfolg (neutraler Geschäftsbereich) weist am Jahresende einen Sollsaldo von 20 aus.

Neben dem verrechneten Mietaufwand sind im Geschäftsjahr Hypothekarzinsen von 210 verbucht worden und Mietzinszahlungen von 120 eingegangen. An Gebühren und sonstigen verschiedenen Unkosten wurden 30 bar bezahlt. Der Gewinn aus dem Verkauf eines Stückes Land von 40 wurde ebenfalls über Immobilienerfolg gebucht.

Skizzieren Sie das Konto Immobilienerfolg, und bestimmen Sie die Einflüsse der Bewegungen auf diesem Konto auf den Cashflow (direkt und indirekt für den Fondstypus Nettoumlaufvermögen nachgewiesen).

Uebung 15

Eine Obligationenanleihe im Nominalwert von 100 wird mit einem Disagio von 2 begeben. Wie wird dieser Geschäftsfall in der Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen aufgeführt, wenn

- a) das Disagio aktiviert wird (Art. 669 Abs. 2 Obligationenrecht)?
- b) das Disagio sofort abgeschrieben wird?

Übung 16

Von einer Aktiengesellschaft sind für das Jahr 19.3 folgende Zahlen bekannt:

Dividenden	Anfangsbestand 55, Schlussbestand 60
Pensionskasse	Anfangsbestand 60, Schlussbestand 70
Reserven	Anfangsbestand 200, Schlussbestand 220

An der Generalversammlung vom 30. Juni 19.4* wird folgende Gewinnverteilung für das am 31.12.19.3 abgelaufene Geschäftsjahr 19.3 beschlossen:

Gewinnvortrag vom 1. Januar 19.3	10
Reingewinn 19.3	100
	<u>110</u>
Reservezuweisung	20
Dividendenzuweisung	60
Zuweisung Pensionskasse	10
	<u>90</u>
Gewinnvortrag am 31. Dezember 19.3	20

Welche Eintragungen enthält die Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen für das Jahr 19.3, wenn sie

- die Gewinnverteilung zeigen soll?
- Die Gewinnausszahlung zeigen soll?

* Die Generalversammlung muss gemäss Art. 699 Abs. 2 Obligationenrecht spätestens sechs Monate nach dem Abschluss des Geschäftsjahres stattfinden. Vgl. Käfer (1981), S. 793ff.

Übung 17

Das Konto "Uebrigtes Fremdkapital" einer Aktiengesellschaft weist für die Berichtsperiode (19.1) einen Anfangsbestand von 300 und einen Schlussbestand von 350 aus.

	19.0 (zahlbar 19.1)	19.1 (zahlbar 19.2)
Gewinnvortrag des Vorjahres	20	30
Reingewinn des Geschäftsjahres	270	280
	<u>290</u>	<u>310</u>
Reservenzuweisung	40	40
Dividenden	210	230
Tantiemen	10	15
	<u>260</u>	<u>285</u>
Gewinnvortrag	30	25

Die Dividenden und Tantiemen werden über das Konto "Uebrigtes Fremdkapital" verbucht.

- Skizzieren Sie das Konto "Uebrigtes Fremdkapital" für das Jahr 19.1.
- Welche Eintragungen enthält die Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen für das Jahr 19.1, wenn die Gewinnausszahlung (und nicht die Gewinnverteilung) ausgewiesen werden soll und der Cashflow direkt ermittelt wird?

Ueitung 16*

Schlussbilanzen nach Gewinnverteilung

	19.1	19.2
<u>AKTIVEN</u>		
<u>Umlaufvermögen</u>		
Geld	100	110
Wertschriften	100	90
Debitoren	3'000	3'500
./. Delkredere	200	210
Transitorische Aktiven (vorausbezahlte Löhne)	50	70
Warenvorrat	4'000	4'400
	<u>7'050</u>	<u>7'960</u>
<u>Anlagevermögen</u>		
Mobiliar und Maschinen	800	860
Liegenschaften	2'000	1'900
Beteiligungen	100	80
	<u>9'950</u>	<u>10'800</u>
<u>PASSIVEN</u>		
<u>Fremdkapital</u>		
Kreditoren	2'000	2'200
Anzahlungen an Kunden	300	250
Transitorische Passiven (aufgelaufene Zinsen)	100	50
Dividenden	300	300
Darlehen	700	500
Hypotheken	1'200	1'000
Pensionskasse	1'000	1'100
	<u>5'600</u>	<u>5'400</u>
<u>Eigenkapital</u>		
Aktienkapital	3'500	4'000
Reserven	700	1'300
Gewinnvortrag	150	100
	<u>9'950</u>	<u>10'800</u>

Zusätzliche Angaben

- Verkaufserlös für ausgeschiedene Maschinen 100
- Es wurde in der Berichtsperiode ein Stück Land im Buchwert von 200 gegen bar verkauft.
- Die Differenz im Liegenschaftenskonto ist auf wertvermehrnde Renovationen zurückzuführen.
- Dividendenausschüttung wie im Vorjahr 300
- Aktienkapitalerhöhung mit einem Agio von 100 %

Übung 18 (Fortsetzung)

Erfolgsrechnung 19.2

Verkaufserlös		19'645
./. Warenaufwand		<u>10'000</u>
BRUTTOGEWINN		9'645
./. Personalaufwand	5'000	
./. Verschiedener Aufwand	4'000	
./. Abschreibungen Mobiliar und Maschinen	<u>200</u>	<u>9'200</u>
BETRIEBSGEWINN		445
Zinsertrag auf Wertschriften	5	
Ausserordentlicher Gewinn aus Liegenschaftenverkauf	<u>50</u>	55
./. Buchverlust auf Wertschriften	10	
./. Ausserordentlicher Verlust aus Maschinenverkauf	20	
./. Abschreibungen auf Beteiligungen	<u>20</u>	<u>50</u>
UNTERNEHMUNGSGEWINN		450

Aufgaben

- Erstellen Sie für das Jahr 19.2 einen Liquiditätsnachweis für den Fonds Netto-
umlaufvermögen.
- Erstellen Sie für das Jahr 19.2 eine Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlauf-
vermögen. Weisen Sie den Cashflow direkt aus.
- Ermitteln Sie den Cashflow auf indirekte Art.

Uebung 19**

Schlussbilanzen nach Gewinnverteilung

<u>Aktiven</u>	<u>19.0</u>		<u>19.1</u>	
Liquide Mittel	20		22	
Debitoren (netto)	150		250	
Transitorische Aktiven	3		3	
Benzinvorräte	<u>20</u>	193	<u>25</u>	300
Fahrzeuge	500		610	
Mobilien	20		18	
Immobilien	200		284	
Aktivdarlehen	<u>0</u>	<u>720</u>	<u>3</u>	<u>915</u>
		<u>913</u>		<u>1'215</u>

<u>Passiven</u>				
Bankkontokorrent	70		90	
Kreditoren	90		106	
Kurzfristige Rückstellungen für				
Liegenschaftenreparaturen	3		1	
Dividenden	100		130	
Langfristige Rückstellungen für				
Haftpflichtfälle	4		8	
Hypotheken	<u>100</u>	367	<u>150</u>	485
Aktienkapital	400		500	
Reserven	120		180	
Gewinnvortrag	<u>26</u>	<u>546</u>	<u>50</u>	<u>730</u>
		<u>913</u>		<u>1'215</u>

Zusätzliche Angaben

1. Kundenzahlungen aus ausgeführten Fahrten und Transporten	880
2. Die Guthaben gegenüber einem Kunden aus Carfahrten wurden in ein langfristiges Darlehen umgewandelt.	3
3. Bareinnahmen aus Treibstoffverkäufen	100
4. Erlös aus Terrainverkauf	20
5. Kreditkauf eines Cars	190
6. Personalaufwand	400
7. Benzinkäufe auf Kredit	160
8. Kauf einer Liegenschaft	100
Uebernahme der darauf lastenden Hypothek	50
Zahlung durch Bankscheck	50
9. Ordentliche Abschreibungen auf	
- Fahrzeugen	100
- Liegenschaften	1
- Debitoren	10

Uebung 19 (Fortsetzung)

10. Verrechnete Mietzinsen für die Garagen und das Verwaltungsgebäude	13
11. Zinszahlungen für	
- das Bankkontokorrent	8
- die Hypothek	4
12. Verschiedene Auslagen für die Liegenschaft	1
13. Zahlungen für Unterhalt und Reparaturen an den Liegenschaften	5
Davon zulasten der kurzfristigen Rückstellung	2
14. Keine Bestandesänderungen bei den Wertschriften (= liquide Mittel)	
15. Die Kapitalerhöhung erfolgte zur Hälfte als Sacheinlage (Fahrzeuge).	
16. Verschiedener Gemeinaufwand (Zahlungen)	216
17. Verkaufserlös für einen alten Car (Buchwert 40)	35
18. Das Emissionsagio der Kapitalerhöhung betrug 20 % des Nennwertes.	
19. Zinsertrag auf Wertschriften	5
20. Die Erhöhung der langfristigen Rückstellungen für Haftpflichtfälle erfolgte zulasten der verschiedenen Gemeinaufwendungen.	
21. Vom Jahresgewinn der Vorperiode wurde in der Berichtsperiode als Bardividende ausgeschüttet:	100
22. Gewinnverteilung für die Berichtsperiode:	
- Reservenzuweisung	40
- Bardividende	130
23. Es wurden weder Mobilien gekauft noch verkauft.	

Aufgaben

- Erstellen Sie eine zweistufige Erfolgsrechnung mit Ausweis des Betriebs- und des Unternehmungserfolgs (Beteiligungen, Wertschriften und Liegenschaft gelten als betriebsfremde Tätigkeiten).
- Erstellen Sie einen ausführlichen Liquiditätsnachweis für den Fonds Nettoumlaufvermögen.
- In der aufzustellenden Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen sind der betriebliche und der unternehmerische Cashflow direkt zu ermitteln und die Gewinnausschüttung auszuweisen.
- Mit einer separaten Aufstellung soll der Cashflow zum Fonds Nettoumlaufvermögen indirekt angegeben werden.

Übung 20**

Schlussbilanzen nach Gewinnverteilung

	1.1.	31.12.		1.1.	31.12.
Nettoumlaufvermögen	280	491	Obligationen	300	330
Einrichtungen	800	850	Hypotheken	500	530
Betriebsliegenschaften	1'000	1'090	Langfristige Rückstellung	10	7
Beteiligungen	60	36	Aktienkapital	700	820
			Reserven	600	760
			Gewinnvortrag	30	20
	2'140	2'467		2'140	2'467

Zusätzliche Angaben

1. Obligationen

- Neuemission in der Berichtsperiode 200.. Das Disagio von 2 wurde sofort abgeschrieben.
- Vorzeitige Rückzahlung einer Anleihe mit über dem marktüblichen Zinsniveau gelegenen Zinsfuss von nominal 100 zum Kurs 101 %
- Rückkauf und anschliessende Vernichtung laufender Obligationentitel mit unter dem Marktzinsfuss liegender Verzinsung von nominal 40 zum Kurs von 90 %.
- Das Konto Obligationen enthält auch eine Wandelanleihe. In der Berichtsperiode wurden Wandelobligationen im Nominalwert von 30 unter Anrechnung eines Agios von 50 % in Aktien gewandelt.

Alle Kursdifferenzen bei Emissionen und Tilgungen wurden über Fabrikationsaufwand gebucht, was als richtig zu betrachten ist.

2. Aktienkapitalerhöhung

Nominalwert der ausgegebenen Aktien	100
Agio	110
Anzahl Aktien x Bezugspreis	210
./. Eidgenössischer Emissionsstempel ¹	6
./. Diverse Unkosten/Gebühren	4
Nettozufluss liquider Mittel	200

3. Langfristige Rückstellungen

- Dem Konto wurde eine Entschädigung von 8 belastet, die aufgrund eines letztinstanzlichen Gerichtsurteils bezahlt werden musste.
- Die Bildung langfristiger Rückstellungen erfolgt über Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten.

4. Einrichtungen

- Ordentliche Abschreibungen (Fabrikationsaufwand) 80
- Kauf einer EDV-Anlage 80
- Kauf von diversen Einrichtungen 60

Für den Kauf der EDV-Anlage wurde eine in früheren Jahren gebildete Spezialreserve von 50 aufgelöst.

¹ Zur rechtlichen Behandlung von Emissionsabgaben auf inländischen Beteiligungsrechten vgl. Vallender (1983), Seiten 107 - 111, oder Höhn (1981), Seiten 318 - 321.

Übung 20 (Fortsetzung)

5. Liegenschaften

- Mit dem Erwerb einer neuen Liegenschaft wurde auch eine Hypothek von 50 übernommen.
- Verkaufserlös für nicht mehr benötigtes Land 30

6. Gewinnverteilung

- Dividendenzuweisung = Dividendenausschüttung (wie letztes Jahr) 100
- Reservenzuweisung 50

Erfolgsrechnung

Fabrikationsaufwand	9'079	Verkauf von Fertigprodukten	10'010
Verwaltungs- und Vertriebs- gemeinkosten	1'005	Zunahme Halb- und Fertigfabrikate	204
BETRIEBSGEWINN	130		
	<u>10'214</u>		<u>10'214</u>
Ausserordentlicher Verlust aus Beteiligungsverkauf	4	Betriebsgewinn	130
Abschreibungen Beteiligungen	4	Ausserordentlicher Gewinn aus Grundstückverkauf	20
Ausserordentlicher Verlust aus Einrichtungsverkauf	2		
UNTERNEHMUNGSGEWINN	140		
	<u>150</u>		<u>150</u>

Aufgaben

Erstellen Sie eine Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen mit direktem Ausweis des Cashflows. Der Cashflow ist in einer zusätzlichen Aufstellung auch indirekt zu berechnen.

	Veränderungsbilanz Erfolgsrechnung		Umsätze		Liquiditätsnachweis Kapitalflussrechnung	
Nettoumlaufvermögen						
Einrichtungen						
Betriebsliegenschaften						
Beteiligungen						
Obligationen						
Hypotheken						
Langfristige Rückstellungen						
Aktienkapital						
Reserven						
Gewinnvortrag						
Fabrikationsaufwand						
Verwaltungs- und Vertriebs-GK						
a.o.V. Beteiligungsverkauf						
Abschreibungen Beteiligungen						
a.o.V. Einrichtungsverkauf						
Zunahme Halb- und Fertigfabrikate						
Verkaufserlös						
a.o.G. Grundstücksverkauf						
Unternehmungsgewinn						
1a Emission Obligationen						
b Disagio						
c Rückzahlung						
d Rückkauf						
e Rückkaufs "gewinn"						
f Verminderung Wandelanleihe						
g Wandelung in AK und Reserven						
2h Aktienkapitalerhöhung						
i (Netto-)Agio						
3k Entnahme langfristige Rückst.						
l Erhöhung langfristige Rückst.						
4m Abschreibung Einrichtung						
n Kauf EDV-Anlage						
o Einrichtungskäufe						
5p Aufnahme Hypothek						
q Verkaufserlös Liegenschaften						
6r Übertrag Gewinn						
s Dividenden						
t Reservenzuweisung						
7u Beteiligungsverlust						
v Abschreibung Beteiligungen						
w Verlust Einrichtungsverkauf						
x Grundstücksverkaufsgewinn						

Uebung 21**

Erfolgsrechnung

Produktionsaufwand	7'700	Verkaufserlös	8'413
Abnahme Halb- und Fertigfabrikate	40	Aktivierte Produktionsanlagen	50
Verwaltungs- und Vertriebs- gemeinkosten	600		
BETRIEBSGEWINN	123		
	8'463		8'463
Ausserordentlicher Verlust aus Verkauf von Produktionsanlagen	20	Betriebsgewinn	123
Ausserordentliche Abschreibung auf neuer Liegenschaft	3	Beteiligungserfolg	20
UNTERNEHMUNGSGEWINN	120		
	143		143

Bilanz

	1.1.	31.12.		1.1.	31.12.
Liquide Mittel	50	60	Kurzfristiges Fremd- kapital	703	525
Forderungen	200	190	Obligationen	200	300
Vorräte	400	350	Obligationen-Disagio	0	36
Mobilien	100	110	Hypotheken	160	180
Produktionsanlagen	600	620	Aktienkapital	200	300
Wertberichtigung			Reserven	350	241
Produktionsanlagen	300	310	Gewinnvortrag	20	50
Baukonto	83	0			
Liegenschaften	300	400			
Beteiligungen	200	140			
	1'633	1'560		1'633	1'560

Zusätzliche Angaben

1. Kapitalerhöhung

- Gratiskapitalerhöhung nominal	100
Verrechnungssteuer ¹	54
Emissionsabgabe und verschiedene Gebühren	5
Den Reserven zu belastender Betrag	159
- Dividendenberechtigung ab nächste Periode	

2. Ausgabe von Zero-Bonds²

- Die anfangs der Periode gegen Bezahlung von 60 ausgegebenen Obligationen von nominal 100 werden in 10 Jahren zu Pari zurückbezahlt. In der Zwischenzeit wird auf den Obligationen kein Zins ausbezahlt.
- Das Disagio wird über Produktionsaufwand gleichmässig, erstmals Ende der Berichtsperiode, bis zum Rückzahlungstermin abgeschrieben.

¹ Zur rechtlichen Behandlung vgl. Vallender (1983), S. 122, oder Höhn (1981), S. 293.
² Vgl. Boemle (1983), Seiten 103f.

Übung 21 (Fortsetzung)

3. Produktionsanlagen

- In der Berichtsperiode wurden Produktionsanlagen im Buchwert von 80 für 60 gegen bar verkauft. Anschaffungswert der verkauften Anlagen 150.
- Der Neuerwerb von Produktionsanlagen wurde teilweise durch die Abtretung von Beteiligungen finanziert. Diese wiesen einen Buchwert von 60 auf und wurden vom Käufer zu 70 angerechnet.

4. Baukonto

Eine Betriebsliegenschaft wurde nach 5jähriger Bauzeit in dieser Periode fertiggestellt und nach Aktivierung der letzten Bautranche von 20 umgebucht.

5. Gewinnverteilung

Nach Zuweisung an die gesetzlichen Reserven von 50 wurden wie letztes Jahr 20 % Dividenden ausbezahlt.

6. Mobilien

- Ordentliche Abschreibung 30 (Verwaltungs- und Vertriebs-Gemeinkosten)
- Keine Verkäufe

7. Gegengeschäfte

Ein Rohstoffeinkauf von 10 wurde durch den Verkauf unserer Produkte in gleicher Höhe bezahlt.

Aufgaben

- a) Erstellen Sie einen Liquiditätsnachweis für den Fonds Nettoumlaufvermögen.
- b) Erstellen Sie eine Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen mit direktem Cashflow-Ausweis.
- c) Weisen Sie den Cashflow indirekt aus.

[illegible]

Übung 22

Wie wirken sich folgende Geschäftsfälle auf den ausgewiesenen Reingewinn (RG), den unternehmerischen Cashflow (CF) und das Nettoumlaufvermögen (NUV) aus?

- + bedeutet Zunahme
- bedeutet Abnahme
- o bedeutet keine Veränderung

	RG	CF	NUV
1. Zusatzabschreibung auf Debitoren (Bildung stiller Reserven)			
2. Auflösung einer stillen Reserve auf dem Warenlager			
3. Auflösung einer stillen Reserve auf Beteiligungen			
4. Bildung einer stillen Reserve auf Kassaeffekten			
5. Zusatzabschreibungen auf Mobilien (Bildung einer stillen Reserve)			
6. Realisierung der stillen Reserven durch Verkauf einer Liegenschaft			

Übung 23

Dem Geschäftsbericht können folgende Angaben entnommen werden:

- Effektive Schuld am Jahresende 104
- Cashflow des Jahres 19

Zusätzlich sind folgende Zahlen in bezug auf stille Reserven bekannt:

- Delkredere Anfangsbestand 3 Veränderung + 1
- Warenvorräte Endbestand 4 Veränderung 0
- Maschinen Anfangsbestand 9 Veränderung - 1

Berechnen Sie den Verschuldungsfaktor am Jahresende auf eine Kommastelle.

Übung 24

Aufgrund der externen Bilanzen wurden folgende Übersichten erstellt:

<u>Liquiditätsnachweis</u>	<u>1.1.</u>	<u>31.12.</u>	<u>Differenz</u>
Liquide Mittel	100	130	+ 30
Forderungen	300	280	- 20
Vorräte	400	440	+ 40
Umlaufvermögen	800	850	+ 50
./. Kurzfristiges Fremdkapital	500	480	- 20
Nettoumlaufvermögen	300	370	+ 70

<u>Anlagedeckung</u>	<u>1.1.</u>	<u>31.12.</u>	<u>Differenz</u>
Eigenkapital	300	470	+ 170
./. Anlagevermögen	500	600	+ 100
Unterdeckung 1. Stufe	200	130	+ 70
Langfristiges Fremdkapital	500	500	0
Überdeckung 2. Stufe (= Nettoumlaufvermögen)	300	370	+ 70

Zusätzlich sind folgende Angaben über die stillen Reserven vorhanden:

	<u>1.1.</u>	<u>31.12.</u>	<u>Veränderung</u>
Kassaeffekten	5	3	- 2
Delkredere	50	45	- 5
Warenvorräte	100	110	+ 10
Maschinen	50	60	+ 10
Liegenschaften	100	100	0
Kurzfristige Rückstellungen	5	8	+ 3
Langfristige Rückstellungen	14	10	- 4
	324	336	+ 12

Erstellen Sie einen bereinigten Liquiditätsnachweis und eine bereinigte Übersicht über die Anlagedeckung. (Schreiben Sie Ihre Lösung in den freien Raum der Aufgabenstellung.)

Uebung 25

Verwandeln Sie folgende externe Erfolgsrechnung unter Berücksichtigung der Angaben über die stillen Reserven in Aufgabe 24 in eine interne:

Verkaufserlös	6'000
./. Warenaufwand	4'000
BRUTTOGEWINN	2'000
./. Fondswirksamer Gemeinaufwand	1'000
./. Fondsunwirksamer Gemeinaufwand	700
BETRIEBSGEWINN	300
Fondswirksamer neutraler Ertrag (Wertschriftenerfolg)	10
Fondsunwirksamer neutraler Ertrag (Liegenschaftenverkauf)	30
UNTERNEHMUNGSGEWINN	340

Uebung 26

Bereinigen Sie folgende Cashflow-Ausweise mit Hilfe der Angaben über die stillen Reserven von Aufgabe 24:

Verkaufserlös	6'000
./. Warenaufwand	4'000
./. Fondswirksamer Gemeinaufwand	1'000
CASHFLOW BETRIEB	1'000
Fondswirksamer neutraler Ertrag	10
CASHFLOW UNTERNEHMUNG	1'010

Betriebsgewinn	300
Fondsunwirksamer Gemeinaufwand	700
CASHFLOW BETRIEB	1'000
./. Fondsunwirksamer neutraler Ertrag	30
Neutraler Gewinn	40
CASHFLOW UNTERNEHMUNG	1'010

Übung 27**

Produktions-Erfolgsrechnung für das 1. Semester

Abnahme Halbfabrikate	30	Verkaufserlös	1'000
ERTRAG DER GESAMTPRODUKTION (= PRODUKTIONSLEISTUNG)	1'020	Zunahme Fertigfabrikate	25
	<u>1'050</u>	Aktivierung selbst herge- stellter Anlagen	25
			<u>1'050</u>
Kalkulierte Selbstkosten der Produktion	1'000	Ertrag der Gesamtproduktion	1'020
KALKULIERTER BETRIEBSGEWINN	20		
	<u>1'020</u>		<u>1'020</u>
Unterdeckung Verwaltungs- und Vertriebs-Gemeinkosten	50	Kalkulierter Betriebsgewinn	20
EFFEKTIVER BETRIEBSGEWINN	25	Ueberdeckung Fertigungsstellen	55
	<u>75</u>		<u>75</u>
Sachliche Abgrenzungen:		Effektiver Betriebsgewinn	25
- Abschreibungen	60	Sachliche Abgrenzung Zinsen	20
- Einzelmaterial	9	BETRIEBSVERLUST GEMAESS	
- Langfristige Rückstellungen	1	FINANZBUCHHALTUNG	25
	<u>70</u>		<u>70</u>
Betriebsverlust gemäss		Wertschriftenerfolg	20
Finanzbuchhaltung	25	UNTERNEHMUNGSVERLUST	5
	<u>25</u>		<u>25</u>
Unternehmensverlust	5	Zeitliche Abgrenzungen:	
Aktivierung selbst herge- stellter Anlagen	25	- Abschreibungen	100
Zunahme Fertigfabrikate	25	- Langfristige Rückstellungen	5
Zeitliche Abgrenzung Zinsen	28	Abnahme Materialvorräte	30
Zeitliche Abgrenzung Löhne	2	Abnahme Halbfabrikate	30
ERLOESUEBERHANG	80		
	<u>165</u>		<u>165</u>

Aufgaben

- Berechnen Sie den effektiven Cashflow zum Fonds Nettoumlaufvermögen für das 1. Semester auf direkte und indirekte Weise.
- Berechnen Sie den in der Finanzbuchhaltung ausgewiesenen Cashflow zum Fonds Nettoumlaufvermögen für das 1. Semester auf direkte und indirekte Weise.

Übung 28**

Bilanz vor Sanierung			
Umlaufvermögen	1'000	Kurzfristiges Fremdkapital	1'500
Anlagevermögen	7'000	Langfristiges Fremdkapital	6'000
Verlustvortrag	1'500	Aktienkapital	2'000
	<u>9'500</u>		<u>9'500</u>

Sanierungsmassnahmen

1. Forderungsverzichte für aufgelaufene Schuldzinsen	500
2. Abschreibung des Aktienkapitals auf die Hälfte durch Herabsetzung des Nennwertes	1'000
3. Umwandlung von Obligationen in Prioritätsaktien	1'000
4. Verkauf nichtbetriebsnotwendiger Liegenschaften	
- Verkaufserlös	1'200
- Buchwert	1'000
5. Verkauf nichtbetriebsnotwendiger Beteiligungen	
- Verkaufserlös	350
- Buchwert	400
6. Zusätzliche Abschreibungen auf Anlagen	600
7. Kauf einer modernen Produktionsanlage	50
8. Erhöhung Delkredere	100
9. Aufwertung Liegenschaften	400
10. Einzahlung der Aktionäre	
- à fonds perdu	200
- zum Erwerb von Prioritätsaktien	400
11. Umwandlung von Lieferantenschulden in langfristige Darlehen	300
12. Bildung von langfristigen Rückstellungen	50

Aufgaben

- Erstellen Sie eine Sanierungs-Erfolgsrechnung, die über die erfolgswirksamen Sanierungsmassnahmen Auskunft gibt.
- Erstellen Sie die Bilanz nach Durchführung der Sanierung.
- Erstellen Sie eine Kapitalflussrechnung, die alle Einflüsse der Sanierung auf das Nettoumlaufvermögen zeigt. Der Fondsbeitrag aus erfolgswirksamen Sanierungsmassnahmen ist direkt nachzuweisen.
- Kontrollieren Sie die Höhe des Fondsbeitrages aus erfolgswirksamen Sanierungsmassnahmen indirekt.

Übung 29**

Von einem mittelgrossen Warenhandelsbetrieb in der Rechtsform einer Einzelunternehmung sind folgende externe Kurzzahlen bekannt:

Erfolgsrechnung

Warenaufwand	1'630	Warenverkauf	2'400
Personalaufwand	308	Neutraler Erfolg	26
Verschiedener Aufwand	340		
Abschreibungen			
- Fahrzeuge	40		
- Mobilien	20		
- Immobilien	30		
- Debitoren	20		
UNTERNEHMUNGSGEWINN	38		
	2'426		2'426

Schlussbilanzen nach Gewinnverteilung

	1.1.	31.12.		1.1.	31.12.
Kassa, Post	10	9	Kreditoren	160	140
Wertschriften	40	45	Bankkontokorrent	116	7
Debitoren	210	150	Langfristiges Darlehen	60	100
<i>Delkredere</i>	14	10	Langfristige Rückstellungen	20	32
Warenvorräte	200	190	Hypotheken	100	260
Fahrzeuge	70	90	Eigenkapital	400	475
Mobilien	80	80			
Betriebsliegenschaften	200	420			
Beteiligungen	60	40			
	856	1'014		856	1'014

Zusätzliche Angaben

- Der Reingewinn wurde mit dem Eigenkapital verrechnet.
- Sämtliche Gutschriften für den Inhaber und alle Bezüge des Inhabers wurden während des Jahres über das Privatkonto gebucht, dessen Saldo vor dem Abschluss auf das Konto Eigenkapital übertragen wurde.
- Allfällige Gewinne bzw. Verluste aus den Ausscheidungen von Anlagevermögen sind über das Konto neutrale Erfolge gebucht worden.
- Zulasten des Warenaufwandes wurde auf den Vorräten eine Stille Reserve von 30 gebildet sowie eine notwendige Abschreibung für veraltete Waren von 10 vorgenommen.
- Es wurden weder Wertschriften gekauft noch verkauft. Sie gelten als angemessen bewertet. Kursdifferenzen und Zinserträge wurden über neutralen Erfolg gebucht.
- Ein Teil der Kontokorrentschuld bei der Bank konnte in ein langfristiges Darlehen umgewandelt werden.
- Auf den nichtbetriebsnotwendigen Beteiligungen war eine Sonderabschreibung von 20 notwendig. Dividenden wurden keine ausgeschüttet.

Übung 29 (Fortsetzung)

8. Die Erhöhung der langfristigen Rückstellungen ist betriebswirtschaftlich nicht gerechtfertigt.
9. Die Abschreibungen der Fahrzeuge und Mobilien sind um einen Drittel zu hoch.
10. Das Delkredere ist jeweils doppelt so hoch wie das erwartete Risiko.
11. Ein vollständig abgeschriebener Lieferungswagen konnte für 20 gegen Barzahlung verkauft werden.
12. Ein alter Personenwagen, der voll abgeschrieben war, wurde ausgeschieden und vom Geschäftsinhaber für private Zwecke unentgeltlich übernommen. Nachträglich wurde diese verdeckte Gewinnausschüttung dem Konto Eigenkapital mit 10 belastet (in den externen Rechnungen schon berücksichtigt).
13. Die für 8 gekauften und sofort über verschiedener Aufwand abgeschriebenen Büro-maschinen sind nachträglich zu aktivieren.
14. Verkauf von altem Büromobiliar für 8 (Buchwert 10)
15. Ein als Baureserve gehaltenes Grundstück wurde für 60 gegen bar verkauft (Buchwert 50).
16. Kauf einer Geschäftsliegenschaft 300
 - Übernahme der darauf lastenden Hypothek 160
 - Barzahlung des Inhabers durch Eigenkapitalerhöhung 60
 - Bankscheck 80
17. Der Erfolgsrechnung wurden belastet:
 - Eigenlohn 65
 - Eigenzins 10

Aufgaben

- a) Erstellen Sie eine dreistufige bereinigte Erfolgsrechnung mit Ausweis des,
 - Bruttogewinnes
 - Betriebsgewinnes
 - Unternehmungsgewinnes
- b) Erstellen Sie einen bereinigten Liquiditätsnachweis für den Fonds Nettoumlaufvermögen.
- c) Weisen Sie die Nettoumlaufvermögens-Veränderung mit einer internen Kapitalflussrechnung nach. Der Cashflow ist nach der indirekten Methode zu ermitteln.
- d) Berechnen Sie den Cashflow zur Kontrolle auch nach der direkten Methode.

[illegible]

Übung 30**

Angaben zur unbereinigten Eröffnungsbilanz und zur unbereinigten Schlussbilanz vor Gewinnverteilung:

	1.1.	31.12.
Nettoumlaufvermögen	150	255
Maschinen im Leasing	200	160
Uebrigcs Anlagevermögen	600	620
Leasing-Verbindlichkeiten	200	160
Langfristige Rückstellungen	14	11
Uebrigcs langfristiges Fremdkapital	200	178
Aktienkapital	400	400
Reserven	128	128
Gewinnvortrag	8	8
Reingewinn	—	150

Zusätzliche Angaben

1. Für den Bau eines Wohnblocks für die Mitarbeiter wurden während einiger Jahre aus dem Reingewinn Spezialreserven gebildet und durch kotierte Obligationen eines Atomkraftwerks liquiditätsmässig gedeckt.

Infolge der Default-Erklärung des Obligationenschuldners mussten die Wertpapiere um 25 auf die Höhe der erwarteten Liquidationsdividende erfolgswirksam abgeschrieben werden, so dass die Spezialreserve nicht mehr voll gedeckt ist.

Zinszahlungen wurden für diese Obligationen in der Berichtsperiode keine mehr geleistet.

2. Die in der Berichtsperiode für die vor einigen Jahren in Betrieb genommene Produktionsanlage bezahlte Leasing-Gebühr beträgt 40.

3. In der zu erstellenden Kapitalflussrechnung ist die Gewinnverteilung für die Berichtsperiode auszuweisen:

Gewinnvortrag aus Vorperiode		8
Reingewinn der Berichtsperiode		150
		<u>158</u>
Reservezuweisung		30
Bardividende		
Auszahlung an die Aktionäre	13	
Verrechnungssteuer	<u>7</u>	20
Stockdividende		
Börsenwert der Aktien (30 % über dem Nominalwert)	65	
Verrechnungssteuer	35	
Diverse Gebühren und Abgaben	<u>3</u>	<u>103</u>
Neuer Gewinnvortrag		5

4. Die Gewinne und Verluste aus ausgeschiedenem Anlagevermögen wurden über neutralen Erfolg verbucht:

	Buchwert	Verkaufserlös
- Liegenschaften	100	130
- Fahrzeuge	0	4
- Maschinen	10	8

Übung 30 (Fortsetzung)

5. Käufe von Anlagevermögen:

- Mobilien	10
- Maschinen	40
- Liegenschaften	160

 - Die Differenz im Konto übriges Anlagevermögen ist auf wertvermehrnde Renovationen zurückzuführen.
6. Abschreibungen:

- auf übrigen Anlagevermögen	100
- auf Debitoren	10
7. Aufgrund eines letztinstanzlichen Gerichtsurteils wurden in der Berichtsperiode 9 zulasten der langfristigen Rückstellungen ausbezahlt.
8. Die Verminderung des übrigen langfristigen Fremdkapitals ist auf die teilweise Rückzahlung von Obligationenanleihen zu pari zurückzuführen.
9. Weitere Angaben zur externen Erfolgsrechnung:
 - Der Verkaufserlös beträgt 3'000.
 - Die Differenz in der externen Erfolgsrechnung ist auf die übrigen fondswirksamen Betriebsaufwendungen zurückzuführen.
10. Zusätzlich zu den bisherigen Angaben sind noch folgende Zahlen über die stillen Reserven bekannt:
 - Die Anfangsbestände an stillen Reserven betragen: Warenvorrat 30, Debitoren 3, übriges Anlagevermögen 100 (Die gemäss Anweisung Nr. 4 erzielten ausserordentlichen Gewinne und Verluste aus dem Verkauf von übrigem Anlagevermögen konnten anfangs Jahr nicht erwartet werden. Darum sind sie nicht im Anfangsbestand an stillen Reserven von 100 enthalten.). In den übrigen Bilanzpositionen sind anfangs Jahr keine stillen Reserven enthalten.
 - Das Delkredere ist in der Schlussbilanz um 2 zu hoch.
 - Bei der Verbuchung der Lagerabnahme wurden 10 stille Reserven aufgelöst.
 - Die neu gebildeten Rückstellungen sind 100 % zu hoch.
 - Die kalkulatorischen Abschreibungen auf dem Anlagevermögen sind um 20 tiefer als die bilanzmässigen.
 - Die Aktivierung der wertvermehrenden Renovationen wurde dem Konto übrige fondswirksame Aufwendungen gutgeschrieben, was als richtig zu betrachten ist. Hinweis war der Betrag um 10 zu tief.

Aufgaben

- a) Erstellen Sie eine bereinigte zweistufige Erfolgsrechnung mit Ausweis von Betriebs- und Unternehmungsgewinn.
- b) Erstellen Sie eine bereinigte Schlussbilanz nach Gewinnverteilung.
- c) Erstellen Sie eine bereinigte Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen mit Ausweis der Gewinnverteilung. Der Cashflow ist nach der direkten Methode zu ermitteln.
- d) Kontrollieren Sie die Cashflow-Berechnung nach der indirekten Methode.

Übung 31

Wie wirken sich folgende Geschäftsfälle auf den Fonds Nettoumlaufvermögen (NUV) und den Fonds Geld aus?

- + bedeutet Zunahme
- bedeutet Abnahme
- o bedeutet keine Veränderung

	NUV	Geld
1. Abschreibungen auf Mobilien		
2. Kreditkauf von Maschinen		
3. Zahlungen an Kreditoren		
4. Bildung einer kurzfristigen Rückstellung		
5. Emission einer Obligationenanleihe		
6. Abschreibungen auf Debitoren		
7. Warenverkauf gegen bar		
8. Warenverkauf auf Kredit		
9. Zahlungen von Kunden		
10. Zunahme Warenvorrat (Korrekturbuchung am Jahresende)		
11. Bildung stiller Reserven auf Liegenschaften		
12. Bildung stiller Reserven auf Kassaeffekten		
13. Auflösung stiller Reserven auf dem Warenvorrat		
14. Barbezug vom Postscheckkonto		
15. Umwandlung von kurzfristigen in langfristige Schulden		
16. Zahlungen für Löhne und Gehälter		

Übung 32

Ermitteln Sie aufgrund folgender Angaben den für die Berechnung des Cashflows zum Fonds Geld einzusetzenden Verkaufserlös:

	<u>Anfangsbestand</u>	<u>Endbestand</u>	<u>Veränderung</u>
Debitoren	100	120	+ 20
<u>./. Delkredere</u>	<u>- 5</u>	<u>- 6</u>	<u>- 1</u>
Debitoren (netto)	95	114	+ 19
Verkaufserlös gemäss Erfolgsrechnung		2'000	
Debitorenverluste gemäss Erfolgsrechnung		100	

Übung 33

Aus der Buchhaltung können folgende Zahlen entnommen werden:

	<u>Anfangsbestand</u>	<u>Endbestand</u>	<u>Veränderung</u>
Warenvorrat gemäss Handelsbilanz	200	180	- 20
<u>Stille Reserven</u>	<u>100</u>	<u>90</u>	<u>- 10</u>
Warenvorrat effektiv	300	270	- 30
Anzahlungen an Warenlieferanten	5	6	+ 1
Anzahlungen an Maschinenlieferanten	50	40	- 10
Kreditoren	120	105	- 15
Wareneinkäufe zu Einstandspreisen		4'000	

Berechnen Sie:

- den Warenaufwand gemäss externer Erfolgsrechnung
- den Warenaufwand gemäss interner Erfolgsrechnung
- den geldfondswirksamen Warenaufwand

Uebung 34

Welche häufigsten Verrechnungen sind zur Bestimmung der Einnahmen und Ausgaben für die Berechnung des Cashflows zum Fonds Geld bei folgenden Ertrags- und Aufwandskonten vorzunehmen?

Verkaufserlös ./. Debitorenzunahme / + Debitorenabnahme

./. Debitorenverluste

Wertschriftenerfolg

Immobilienenerfolg

Warenaufwand

Personalaufwand

Zinsaufwand

Debitorenverluste

Abschreibungen

Uebrigter Betriebsaufwand

Übung 35

Wie wirken sich folgende Geschäftsfälle auf den Reingewinn (RG), den Cashflow zum Fonds Geld (CF) und den Fonds Geld (Geld) aus?

- + bedeutet Zunahme
- bedeutet Abnahme
- o bedeutet keine Veränderung

	RG	CF	Geld
1 Barverkauf einer Maschine			
2 Abnahme Warenvorrat (Korrekturbuchung am Jahresende)			
3 Abnahme Debitorenbestand (Korrekturbuchung in einer Offene-Posten-Buchhaltung am Jahresende)			
4 Abschreibungen auf Maschinen			
5 Buchgewinne auf Kassaeffekten			
6 Abnahme Kreditorenbestand (Korrekturbuchung in einer Offene-Posten-Buchhaltung am Jahresende)			
7 Bildung einer kurzfristigen Rückstellung			
8 Tilgung der Hypothekarschuld			
9 Barzahlung für Löhne und Gehälter			

Übung 36

Berechnen Sie den effektiven unternehmerischen Cashflow der Warenhandels-AG* zum Fonds Geld auf direkte und indirekte Art. Weisen Sie als Zwischenergebnis den betrieblichen Cashflow aus.

Vergleichen Sie den auf den Seiten 42 + 43 berechneten externen Cashflow mit den internen Zahlen.

** Die externen Zahlen zur Warenhandels-AG sind auf Seite 14 und die zusätzlichen Angaben zu den stillen Reserven auf Seite 35 zu finden.*

Übung 37*

Lösen Sie mit dem Zahlenmaterial von Übung 18 folgende Aufgaben:

- a) Erstellen Sie für das Jahr 19.2 eine Geldflussrechnung mit direktem Cashflow-Ausweis.
- b) Ermitteln Sie den Cashflow zum Fonds Geld auf indirekte Art.

Zusätzliche Angabe

Die Debitorenverluste (im verschiedenen Aufwand enthalten) betragen 400.

Übung 38**

Lösen Sie mit dem Zahlenmaterial von Übung 21 folgende Aufgaben:

- a) Erstellen Sie eine Kapitalflussrechnung für den Fonds Geld. Der Cashflow soll direkt ausgewiesen werden.
- b) Ermitteln Sie den Cashflow auf indirekte Weise.

Zusätzliche Angaben

- In den liquiden Mitteln sind auf Kunden gezogene diskontierbare Wechsel enthalten (Anfangsbestand 2, Endbestand 3).
- Das kurzfristige Fremdkapital besteht ausser der Dividendenschuld nur aus Lieferanten-schulden.
- In den Verwaltungs- und Vertriebskosten sind Debitorenverluste von 100 enthalten.

Übung 39 **

Aufgaben

- a) Vervollständigen Sie das Arbeitsblatt.
- b) Erstellen Sie eine gutgegliederte Geldflussrechnung. Der unternehmerische Cashflow ist direkt nachzuweisen. Als Zwischenergebnis ist der betriebliche Cashflow auszuweisen.
- c) Berechnen Sie den unternehmerischen Cashflow indirekt, und geben Sie als Zwischenergebnis den betrieblichen Cashflow an.

Zusätzliche Angaben

- Der ausserordentliche Verlust ist auf den Verkauf von Maschinen zum Buchwert von 10 zurückzuführen.
- Die Warenlieferantenschulden haben in der Berichtsperiode um 20 zugenommen. Der Rest ist mit dem diversen Betriebsaufwand zu verrechnen.

	Eröffnungsbilanz		Probebilanz		Schlussbilanz II		Veränderungsbilanz Erfolgsrechnung		Umsätze		Liquiditätsnachweis Kapitalflussrechnung	
	S	H	S	H	S	H	S	H	S	H	S	H
Geld	30		430	395	35							
Debitoren	60		370	298	72							
Delkredere		5		6		6						
Warenvorrat	80		80	5	75							
Mobiliar	20		29	4	25							
Maschinen	30		51	16	35							
Beteiligungen (neutral)	10		10	2	8							
Verlust- und Gewinnvortrag	2		2			4						
Aufgelaufene Zinsen				1		1						
Lohnschuld		1		2		2						
Diverse Kreditoren		70	246	316		70						
Dividenden						16						
Langfristiges Fremdkapital		30	23	30		7						
Aktienkapital		100		110		110						
Reserven		26		26		34						
Warenaufwand			180	10								
Löhne und Gehälter			50									
Zinsaufwand			2									
Abschreibungen Mobiliar			4									
Abschreibungen Maschinen				6								
Debitorenverluste			3									
Diverser Betriebsaufwand			32									
Ausserordentlicher Aufwand			2									
Verkaufserlös			10	310								
Beteiligungserfolg			2	1								
Reingewinn												
	232	232	1532	1532	250	250						

Uebung 40**

Anfangs- und Schlussbilanzen nach Gewinnverteilung

Aktiven

Kassa/Post/Bank	70	60
Wertschriften	6	5
Debitoren	40	35
./. Delkredere	4	3
Transitorische Aktiven (vorausbezahlte Löhne)	1	0
Materialvorrat (Roh-, Hilfs- und Betriebsmaterial)	30	26
Halb- und Fertigfabrikatevorrat	14	15
Einrichtungen	60	60
Immobilien	300	130

Passiven

Materiallieferanten	25	17
Kreditoren Sozialversicherungen	3	2
Uebrige Lieferanten	3	4
Transitorische Passiven (aufgelaufene Obligationenzinsen)	1	2
Hypothesen	100	25
Obligationen	120	80
Aktienkapital	150	100
Reserven	93	75
Gewinnvortrag	22	23

Erfolgsrechnung

Verkaufserlös	3'348	
Zunahme Halb- und Fertigfabrikate	<u>1</u>	3'349
Materialaufwand	2'000	
Personalaufwand	1'000	
Abschreibungen Einrichtungen	20	
Zinsaufwand (Obligationen)	6	
Diverser Betriebsaufwand	<u>300</u>	-3'326
BETRIEBSGEWINN		23
Wertschriftenerfolg	2	
Ausserordentlicher Ertrag Liegenschaftenverkauf	30	
Ausserordentlicher Ertrag Obligationenrückkäufe	<u>6</u>	38
Liegenschaftenaufwand		<u>-28</u>
UNTERNEHMUNGSGEWINN		33

Übung 40 (Fortsetzung)

Angaben über die stillen Reserven

Die Materialvorräte sind in der Aufgabenstellung um einen Drittel unterbewertet.
Es sind die notwendigen Berichtigungen vorzunehmen.

Zusätzliche Angaben zu speziellen Geschäftsfällen

1. Durch den Verkauf von Wertschriften im Buchwert von 1 wurde ein Kursgewinn von 1 realisiert (Auflösung stiller Reserven).
2. Der Liegenschaftenaufwand setzt sich wie folgt zusammen:

→ Abschreibungen Liegenschaft	10
→ Hypothekarzinsen	6
→ Diverse Ausgaben	12
3. Es wurden keine Liegenschaften gekauft.
4. Es wurden keine Einrichtungen verkauft.
5. In der Berichtsperiode wurden Obligationen im Nominalwert von 40 vom Markt zurückgekauft und anschliessend vernichtet.
6. Die Debitorenverluste von 10 sind bereits als Erlösminderungen mit dem Verkaufserlös verrechnet worden.
7. Ein Drittel des Aktienkapitals wurde unter Vergütung eines Agios zurückgekauft und die Aktien anschliessend vernichtet.
8. Nach der Kapitalherabsetzung wurde eine Dividende von 20 % bar ausgeschüttet.

Aufgaben

- a) Erstellen Sie eine Geldflussrechnung. Der unternehmerische Cashflow soll direkt nachgewiesen werden. Als Zwischenergebnis interessiert ebenfalls der betriebliche Cashflow.
- b) Berechnen Sie den unternehmerischen Cashflow (mit dem betrieblichen Cashflow als Zwischenergebnis) auf indirekte Weise.

Arbeitsblatt zu Übung 40

	S	H	S	H	S	H
Kasse/Post/Bank						
Wertschriften						
Debitoren						
Delkredere						
Transitorische Aktiven						
Materialvorräte						
Halb- und Fertigfabrikatevorräte						
Einrichtungen						
Immobilien						
Materiallieferanten						
Kreditoren Sozialversicherungen						
Uebrige Kreditoren						
Transitorische Passiven						
Hypothesen						
Obligationen						
Aktienkapital						
Reserven						
Gewinnvortrag						
Materialaufwand						
Personalaufwand						
Abschreibungen Einrichtungen						
Liegenschaftenaufwand						
Zinsaufwand						
Diverser Betriebsaufwand						
Reingewinn						
Verkaufserlös						
Zunahme Halb- und Fertigfabrikate						
Wertschriftenerfolg						
Ausserordentlicher Ertrag						
Liegenschaftensverkauf						
Ausserordentlicher Ertrag						
Obligationenrückkauf						

Übung 41*

Bilanzen nach Gewinnverteilung

	<u>1.1.</u>	<u>31.12.</u>	<u>+/-</u>
<u>Aktiven</u>			
Kasse, Post, Bank (Geld)	20	10	- 10
Debitoren	30	50	+ 20
Warenvorräte	60	90	+ 30
Anlagevermögen	<u>150</u>	<u>160</u>	<u>+ 10</u>
	<u>260</u>	<u>310</u>	<u>+ 50</u>
<u>Passiven</u>			
Kreditoren	30	35	+ 5
Langfristiges Fremdkapital	50	75	+ 25
Aktienkapital	100	100	
Reserven und Gewinnvortrag	<u>80</u>	<u>100</u>	<u>+ 20</u>
	<u>260</u>	<u>310</u>	<u>+ 50</u>

Erfolgsrechnung

Nettoerlös	1'000
<u>./. Warenaufwand</u>	<u>600</u>
Bruttogewinn	400
<u>./. Gemeinaufwand</u>	<u>360</u>
Reingewinn	40

Zusätzliche Angaben

→ Bardividende (wie Vorjahr)	20
→ Zunahme langfristige Rückstellungen	5
→ Abschreibungen Anlagevermögen	30
→ Verkäufe von Anlagevermögen zum Buchwert	10
→ Tilgung Hypothek	5

Aufgaben

- Erstellen Sie einen Liquiditätsnachweis zum Fonds Nettoumlaufvermögen und eine Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen. Berechnen Sie den Cashflow als Bestandteil der Kapitalflussrechnung auf direkte Art, und kontrollieren Sie das Ergebnis durch eine indirekte Cashflow-Rechnung.
- Erstellen Sie eine Geldflussrechnung mit direktem Cashflow-Nachweis. Weisen Sie den Cashflow in einer zusätzlichen Rechnung indirekt aus.
- Beurteilen Sie, welche Rechnung aussagekräftiger ist.

Übung 42

Wie wirken sich folgende Geschäftsfälle auf die Fondstypen GELD, LIQUIDE MITTEL (LM), NETTOGELDMITTELVERMOEGEN (NGV) und NETTOUMLAUFVERMOEGEN (NUV) aus?

- + bedeutet Zunahme
- bedeutet Abnahme
- o bedeutet keine Veränderung

	GELD	LM	NGV	NUV
1. Abschreibungen auf Maschinen				
2. Barkauf von Mobiliar				
3. Kreditverkauf von überflüssigem Anlagevermögen				
4. Buchverluste auf Kassaeffekten				
5. Abschreibungen auf Debitoren				
6. Aktienkapitalerhöhung gegen bar				
7. Gutschrift eines diskontierten Wechsels zum Barwert				
8. Zahlungen an Lieferanten				
9. Warenverkauf auf Kredit				
10. Umwandlung von langfristigen in kurzfristige Schulden				
11. Aufgelaufene Schuldzinsen (Korrekturbuchung Ende Jahr)				
12. Vorausbezahlte Versicherungsleistungen (Korrekturbuchung Ende Jahr)				
13. Auflösung stiller Reserven auf dem Warenvorrat				
14. Zahlungen für Mietzinsen				
15. Bildung stiller Reserven auf Beteiligungen				
16. Zahlungen von Kunden				
17. Bildung einer kurzfristigen Rückstellung				
18. Vorauszahlungen an Warenlieferanten durch Postscheck				

Uebung 43

Wie wirken sich folgende Geschäftsfälle auf den Reingewinn (RG), den Cashflow zum Fonds Nettogeldvermögen (CF) und das Nettogeldvermögen (NGV) aus?

- + bedeutet Zunahme
- bedeutet Abnahme
- o bedeutet keine Veränderung

	RG	CF	NGV
1. Kreditverkauf von Waren			
2. Kreditverkauf von ausgedienten Maschinen zum Buchwert			
3. Rückzahlung eines kurzfristigen Darlehens durch Postscheck			
4. Von uns erbrachte, aber noch nicht abgerechnete Leistungen (Korrekturbuchung am Jahresende)			
5. Vorausbezahlte Löhne (Korrekturbuchung am Jahresende)			
6. Zunahme Debitorenbestand (Korrekturbuchung in einer Offene-Posten-Buchhaltung am Jahresende)			
7. Ausserordentlicher Verlust beim Barverkauf einer ausgedienten Maschine			
8. Bildung langfristiger Rückstellungen			
9. Umwandlung einer langfristigen Geldforderung in eine kurzfristige			

Uebung 44

Lösen Sie mit dem Zahlenmaterial zur Warenhandels-AG von Seite 14 folgende Aufgaben:

- a) Erstellen Sie einen Liquiditätsnachweis zum Fonds Liquide Mittel, netto.
- b) Erstellen Sie eine Kapitalflussrechnung mit direktem Cashflow-Nachweis zum Fonds Liquide Mittel, netto.
- c) Berechnen Sie den Cashflow zum Fonds Liquide Mittel, netto, auf indirekte Art.

Uebung 45*

Lösen Sie mit dem Zahlenmaterial von Uebung 18 folgende Aufgaben:

- a) Weisen Sie die Liquiditätsveränderung in bezug auf den Fonds Nettogeldvermögen durch die Fondskonten selbst nach (= Tatbestandsrechnung).
- b) Erstellen Sie eine gut gegliederte Uebersicht, die Auskunft über die Ursachen der Liquiditätsveränderung gibt und zugleich alle Finanzierungsmassnahmen und Investierungsvorgänge aufzeigt. Das Nettogeldvermögen ist als liquiditätsrepräsentativ zu betrachten.
- c) Berechnen Sie den Cashflow zum Fondstypus Nettogeldvermögen auf indirekte Art.

Übung 46**

Bestandeskonten nach Gewinnverteilung (externe Werte)

<u>Aktiven</u>	19.0	19.1	<u>Veränderung</u>
Kasse, Post	30	18	- 12
Kassaeffekten	10	15	+ 5
Debitoren	400	440	+ 40
Transitorische Aktiven	10	12	+ 2
Warenvorräte	400	480	+ 80
Maschinen	50	40	- 10
Mobilien	100	110	+ 10
Immobilien	500	400	- 100
Mehrheitsbeteiligung an der T-AG	50	40	- 10
Langfristiges Darlehen an Aktionär X	10	5	- 5
	<u>1'560</u>	<u>1'560</u>	
<u>Passiven</u>			
Bankkontokorrent	100	60	- 40
Kreditoren	290	275	- 15
Anzahlungen von Kunden	10	5	- 5
Dividenden	100	120	+ 20
Kurzfristige Rückstellungen	20	15	- 5
Transitorische Passiven	10	8	- 2
Hypotheken	250	180	- 70
Obligationen	150	130	- 20
Personalfürsorgestiftung	50	60	+ 10
Aktienkapital	500	600	+ 100
Reserven	53	72	+ 19
Gewinnvortrag	15	21	+ 6
Delkrede	12	14	+ 2
	<u>1'560</u>	<u>1'560</u>	

Erfolgsrechnung (externe Werte)

Verkaufserlös		6'414
./. Warenaufwand		-3'980
BRUTTOGEWINN		2'434
./. Personalaufwand	2'000	
./. Ordentliche Abschreibungen auf Mobilien	20	
./. Ordentliche Abschreibungen auf Maschinen	5	
./. Zinsaufwand	20	
./. Diverser Betriebsaufwand	301	-2'346
BETRIEBSGEWINN		88
Wertschriftenerfolg	2	
Immobilienenerfolg	5	
Uebriger neutraler Aufwand und Ertrag	49	56
./. Beteiligungserfolg		-9
UNTERNEHMUNGSGEWINN		135

Übung 46 (Fortsetzung)

Zusätzliche Angaben

1. Die transitorischen Aktiven setzen sich am Anfang und am Schluss des Jahres je zur Hälfte aus vorausbezahlten Löhnen und Versicherungsprämien zusammen.
2. In den diversen Betriebsaufwendungen ist auch der verrechnete Eigenmietzins von 40 enthalten.
3. Die Dividendenzahlungen von unserer Tochtergesellschaft haben von Jahr zu Jahr abgenommen, sodass wir die Beteiligungen erneut um 20 % abschreiben mussten.
4. Die Liegenschaften wurden nicht abgeschrieben. Hingegen wurde ein nicht mehr benötigtes Stück Land im Buchwert von 100 für 150 bar verkauft.
5. Von Aktionär X haben wir eine Zahlung von 6 erhalten, die grösstenteils zur Verminderung seiner Darlehensschuld bestimmt ist.
6. In der Kapitalflussrechnung ist die Dividendenzuweisung (nicht die Auszahlung der Vorjahresdividende) von 20 % auszuweisen. Das neue Aktienkapital ist auch dividendenberechtigt.
7. Die Veränderung im Konto Kassaeffekten ist auf einen nicht realisierten Kursgewinn von 1 und Käufe zurückzuführen.
8. Die Aktienkapitalerhöhung wurde mit einem Ägio von 20 % abgewickelt.
9. Zulasten der kurzfristigen Rückstellungen wurden aufgrund eines letztinstanzlichen Gerichtsurteils 5 ausbezahlt.
10. Die Transitorischen Passiven bestehen aus aufgelaufenen Zinsen.
11. Im Verlauf des Jahres wurden an der Börse eigene Obligationen zum Durchschnittskurs von 90 % zurückgekauft und die Differenz über Zinsaufwand gebucht.
12. Die Debitorenverluste werden über diversen Aufwand gebucht.
13. Das Aktivdarlehen gehört nicht zum betriebsnotwendigen Vermögen.
14. Im Verlauf des Jahres wurde eine ausgediente Maschine im Buchwert von 5 für 3 auf Kredit verkauft.
15. Angaben zu den stillen Reserven:
 - Die Zahlen sind auf eine Dezimalstelle hinter dem Komma zu runden.
 - Der Warenvorrat wurde konsequent um einen Fünftel unterbewertet.
 - Die Immobilien sind am Anfang und am Schluss um 100 unterbewertet.
 - Die Wertberichtigung auf den Debitoren ist zu Beginn des Jahres um einen Fünftel zu hoch. Die stille Reserve beträgt am Jahresende 3.

Aufgaben

- a) Erstellen Sie einen Liquiditätsnachweis zum Fonds Nettogeldvermögen. Beachten Sie, dass ausser den liquiden Mitteln nur die kurzfristigen Geldforderungen bzw. die kurzfristigen Geldschulden zum Fonds gehören.
- b) Weisen Sie die Veränderung des Fonds Nettogeldvermögen durch eine Kapitalflussrechnung mit direkter Cashflow-Berechnung nach.
- c) Berechnen Sie den Innenfinanzierungsbeitrag auch auf indirekte Weise.
- d) Was würde sich bei der Cashflow-Berechnung ändern, wenn die Debitorenverluste nicht über diversen Betriebsaufwand, sondern als Erlösminderung gebucht worden wären?

Übung 47

Verwandeln Sie folgende Kapitalflussrechnung einer Handelsgesellschaft zum Fonds Nettoumlaufvermögen in eine Bewegungsrechnung.

Kapitalflussrechnung

MITTELHERKUNFT

1. Innenfinanzierung (oder Cashflow)

Verkaufserlös		39'290	
./. Warenaufwand	20'000		
./. Personalaufwand	10'000		
./. Verschiedener Aufwand	<u>8'000</u>	<u>-38'000</u>	
CASHFLOW BETRIEB		1'290	
 Zinsertrag	 10		
Buchverlust auf Wertschriften	<u>-20</u>	<u>-10</u>	
CASHFLOW UNTERNEHMUNG			1'280

2. Aussenfinanzierung

Aktienkapitalerhöhung	1'000		
Agio aus Aktienkapitalerhöhung	<u>1'000</u>	2'000	

3. Desinvestierung

Maschinenverkäufe	200		
Liegenschaftenverkäufe	<u>500</u>	<u>700</u>	3'980

MITTELVERWENDUNG

1. Investierung

Maschinenkäufe	760		
Renovation Liegenschaft	<u>200</u>	960	

2. Definanzierung

Gewinnausschüttung	600		
Rückzahlung Darlehen	400		
Rückzahlung Hypotheken	<u>400</u>	<u>1'400</u>	<u>2'360</u>

ZUNAHME NETTOUMLAUFSVERMOEGEN

1'620

Uebung 47 (Fortsetzung)

Cashflow-Berechnung nach indirekter Methode

Betriebsgewinn		890
Abschreibungen Mobiliar und Maschinen		<u>400</u>
CASHFLOW BETRIEB		1'290
Neutraler Gewinn		10
Abschreibungen Beteiligung	40	
Ausserordentlicher Verlust aus Maschinenverkäufen	<u>40</u>	80
Ausserordentlicher Gewinn aus Liegenschaftenverkäufen		<u>-100</u>
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		1'280

Erweiterter Liquiditätsnachweis

	19.0	19.1	Differenz
Geld	200	220	+ 20
Wertschriften	200	180	- 20
Debitoren	5'600	6'580	+ 980
Transitorische Aktiven	100	140	+ 40
Warenvorrat	<u>8'000</u>	<u>8'800</u>	<u>+ 800</u>
UMLAUFVERMOEGEN	14'100	15'920	+ 1'820
Kreditoren	4'000	4'400	+ 400
Anzahlungen von Kunden	600	500	- 100
Transitorische Passiven	200	100	- 100
Dividenden	<u>600</u>	<u>600</u>	
./. KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL	5'400	5'600	+ 200
NETTOUMLAUFVERMOEGEN	8'700	10'320	+ 1'620

Übung 48**

1 Teilweise bereinigte Schlussbilanzen nach Gewinnverteilung

	1.1.	31.12.	Veränderung
Geld	50	60	+ 10
Kasseneffekten	20	22	+ 2
Diskontierbare Wechsel	10	8	- 2
Debitoren ./.. Delkredere	300	330	+ 30
Transitorische Aktiven	5	4	- 1
Vorräte	300	360	+ 60
Mobilien	100	90	- 10
Maschinen ./.. Wertberichtigung	150	110	- 40
Fahrzeuge	50	60	+ 10
Immobilien	500	600	+ 100
Beteiligungen	60	50	- 10
SUMME DER AKTIVEN	1'545	1'694	+ 149
	=====	=====	=====
Lieferanten	390	270	- 120
Transitorische Passiven	10	14	+ 4
Uebrigas kurzfristiges Fremdkapital	60	28	- 32
Langfristige Rückstellungen	20	11	- 9
Dividenden	50	60	+ 10
Hypothesen	250	300	+ 50
Obligationen	200	250	+ 50
Aktienkapital	400	500	+ 100
Reserven	145	231	+ 86
Gewinnvortrag	20	30	+ 10
SUMME DER PASSIVEN	1'545	1'694	+ 149
	=====	=====	=====

2 Teilweise bereinigte Erfolgsrechnung

Verkaufserlös		4'585
-Warenaufwand		<u>-3'020</u>
BRUTTOGEWINN		1'565
-Personalaufwand	1'000	
-Abschreibungen	30	
-Uebrigas Betriebsaufwand	<u>464</u>	<u>-1'494</u>
BETRIEBSGEWINN		71
Immobilienenerfolg	20	
Wertschriftenerfolg	3	
Ausserordentlicher Gewinn Immobilienverkauf	30	
-Beteiligungserfolg	-8	
-Ausserordentlicher Verlust Maschinenverkauf	<u>-10</u>	<u>35</u>
UNTERNEHMUNGSGEWINN		<u>106</u>
		=====

Übung 48 (Fortsetzung)

3 Angaben zu den noch nicht bereinigten stillen Reserven

- a) Die Warenvorräte sind um einen Viertel unterbewertet.
- b) Im übrigen kurzfristigen Fremdkapital ist eine stille Reserve von 10 (1.1.) bzw. von 4 (31.12.) enthalten.

4 Zusätzliche Angaben

- a) Die Abschreibungen auf dem betrieblichen Anlagevermögen betragen 10 % der jeweiligen Buchwerte zu Beginn des Jahres. Die Liegenschaften müssen nicht abgeschrieben werden.
- b) Eine Maschine mit einem Anschaffungswert von 40 und einem Buchwert von 30 wurde gegen bar verkauft.
- c) Mobilien wurden weder gekauft noch verkauft.
- d) Fahrzeuge wurden keine verkauft.
- e) Der Buchwert des bar verkauften Grundstückes betrug 70.
- f) Da die Dividendenerträge aus den Beteiligungen nur noch spärlich flossen, erschien eine Abschreibung auf den Beteiligungen von 10 als betriebswirtschaftlich angemessen.
- g) Es wurden in der Berichtsperiode keine Beteiligungen und Wertschriften gekauft oder veräußert.
- h) Die Transitorischen Aktiven bestehen aus Lohnvorschüssen.
- i) Die Transitorischen Passiven bestehen je zur Hälfte aus aufgelaufenen Obligationenzinsen und Hypothekarzinsen.
- k) Aufgrund eines letztinstanzlichen Gerichtsurteils musste an die klagende Partei zulasten der langfristigen Rückstellungen eine Entschädigung von 4 bezahlt werden.
- l) Erfolgswirksame Anpassungen der langfristigen Rückstellungen werden immer über übrigen Betriebsaufwand gebucht (was als richtig zu betrachten ist).
- m) Das bei der Emission einer Obligationenanleihe entstandene Disagio von 1 wurde über übrigen Betriebsaufwand abgebucht (was als richtig zu betrachten ist).
- n) Ueber den übrigen Betriebsaufwand wurden auch die verrechneten Mietzinsen von 50 verbucht.
- o) In der Kapitalflussrechnung soll die *Auszahlung* der Dividenden aus dem Gewinn der Vorperiode von 50 gezeigt werden (nicht die *Dividendenzuweisung* aus dem Gewinn der Berichtsperiode).

5 Aufgabe

Erstellen Sie eine gut gegliederte, ausführlich beschriftete, bereinigte Kapitalflussrechnung in der Form einer Bewegungsrechnung.

Der Cashflow ist in der Kapitalflussrechnung indirekt nachzuweisen. Für diese Berechnung ist vom Nettoumlaufvermögen auszugehen.

Übung 49**

1 Externe Bilanzen nach Gewinnverteilung

	Eröffnungs- bilanz	Schluss- bilanz	Veränderungen
Geld	40	46	+ 6
kotierte Wertschriften (betriebsnotwendig)	10	14	+ 4
Debitoren	100	110	+ 10
./.. Delkredere	10	11	+ 1
Transitorische Aktiven (vorausbezahlte Löhne)	2	3	+ 1
Rohstoffe	70	65	- 5
Fertigfabrikate	30	36	+ 6
Mobiliar/Maschinen	160	179	+ 19
./.. Wertberichtigung Mob/Masch.	30	47	+ 17
Anzahlungen an Maschinenlieferanten	6	7	+ 1
Immobilien	80	60	- 20
Beteiligungen	10	9	- 1
	468	471	+ 3
	===	===	====
Kreditoren	84	91	+ 7
kurzfristige Rückstellungen	3	5	+ 2
Transitorische Passiven (aufgelaufene Hypothekarzinsen)	3	2	- 1
Dividenden	24	28	+ 4
langfristige Rückstellungen	4	0	- 4
Hypotheken	60	51	- 9
Obligationenanleihen	130	100	- 30
Aktienkapital	120	140	+ 20
Reserven	38	54	+ 16
Gewinnvortrag	2	0	- 2
	468	471	+ 3
	===	===	====

Übung 49 (Fortsetzung)

2 Externe Erfolgsrechnung

Aufwand	Erfolgsrechnung		Ertrag
Materialaufwand	600	Verkaufserlöse aus Kreditverkäufen	1'252
Personalaufwand	500	aktivierte, selbst hergestellte Maschinen	5
Abschreibungen Mob./Masch.	20	Zunahme Fertigfabrikate	6
betriebliche Fremdzinsen	8	Zinserträge aus Wertschriftenanlagen	1
Debitorenverluste	3	Buchgewinne Wertschriften	1
verrechnete Mietzinsen	5		
verschiedener Aufwand	100		
BETRIEBSGEWINN	29		
	1'265		1'265
	=====		=====
Hypothekarzinsen	4	Betriebsgewinn	29
Abschreibungen Beteiligungen	1	Dividenerträge aus Beteiligungen	1
ausserordentlicher Aufwand aus Maschinenverkauf	2	ausserordentlicher Ertrag aus Liegenschaftenverkauf	10
diverse Liegenschaftenausgaben	1	Gutschrift Mietzinsen	5
UNTERNEHMUNGSGEWINN	37		
	45		45
	==		==

3 Zusätzliche Angaben

31 Stille Reserven	Anfangsbestand	Endbestand	Veränderung
Delkredere	5	6	+ 1
Rohstoffe	30	28	- 2
Fertigfabrikate	6	8	+ 2
Wertberichtigung Mob./Masch.	10	12	+ 2
Immobilien	20	20	0
kurzfristige Rückstellungen	1	2	+ 1
	72	76	+ 4
	==	==	===

Uebung 49 (Fortsetzung)

32 Gewinnverteilung

- Vom Reingewinn des Vorjahres wird in diesem Geschäftsjahr eine Dividende von 24 ausgeschüttet.
- Vom Reingewinn des Geschäftsjahres wird eine Dividende von 28 im nächsten Geschäftsjahr ausbezahlt werden. Sie wird Ende Jahr dem Konto Dividenden gutgeschrieben.

33 Verkäufe von Anlagevermögen

- Im Geschäftsjahr wurden Maschinen im Buchwert von 8 für 6 gegen bar verkauft. Anschaffungswert der verkauften Maschinen 11.
- Im Geschäftsjahr wurden Liegenschaften im Buchwert von 30 für 40 gegen bar verkauft.

34 Rückstellungen

- Die kurzfristigen Rückstellungen sind für Garantiewarbeiten. Ihre Bildung wird über verschiedene Aufwendungen gebucht.
- Die langfristigen Rückstellungen waren für einen Prozess bestimmt. Während des Geschäftsjahres wurde das Konto mit 4 belastet, einer Entschädigung, die aufgrund eines letztinstanzlichen Gerichtsurteils ausbezahlt werden musste.

35 Obligationen

- Die alte Anleihe von nominal 130 wurde zu pari zurückbezahlt.
- Eine neue Anleihe wurde zum Kurs von 99 % begeben und das Disagio der laufenden Erfolgsrechnung belastet.

36 Aktienkapital

Für den Bezug der neuen Aktien musste ein Aufgeld von 25 % des Nominalwertes geleistet werden.

Übung 49 (Fortsetzung)

4 Aufgaben

Allen verlangten Rechnungen und Kennzahlen sind die effektiven (= internen) Zahlen zugrunde zu legen.

- 41 Erstellen Sie einen erweiterten Liquiditätsnachweis für den Fonds Nettoumlaufvermögen. (Das Dividendenkonto ist in den Liquiditätsnachweis einzubeziehen.)
- 42 Erstellen Sie eine Kapitalflussrechnung für den Fonds Nettoumlaufvermögen. Der Cashflow soll auf direkte Weise ermittelt werden und den Fondsbeitrag aus betrieblicher (als Zwischenergebnis) wie auch aus unternehmerischer Tätigkeit zeigen. In der Kapitalflussrechnung soll die Gewinnzuweisung von 28 und nicht die Gewinnausszahlung von 24 gezeigt werden.
- 43 Erstellen Sie eine Geldflussrechnung. Der Cashflow ist direkt nachzuweisen. Die Veränderungen der Debitoren, Kreditoren usw. sind soweit möglich mit den entsprechenden Umsätzen der Erfolgsrechnung zu verrechnen.
- 44 Erstellen Sie eine Kapitalflussrechnung in der Form einer erweiterten Bewegungsrechnung mit Ausweis des betrieblichen (als Zwischenergebnis) und des unternehmerischen Cashflows (indirekt für den Fondstypus Nettoumlaufvermögen berechnet). In der Bewegungsrechnung ist die Gewinnausszahlung zu zeigen.
- 45 Berechnen Sie die Anlageintensität aufgrund der Schlussbilanz.
- 46 Berechnen Sie den Verschuldungsgrad und den Verschuldungsfaktor am Jahresende.
- 47 Berechnen Sie mit einer Staffel die Anlagendeckung₁ und 2 (Anfangsbestand, Endbestand und Veränderung), und vergleichen Sie das Ergebnis mit der Lösung von Aufgabe 41.
- 48 Berechnen Sie die Rendite des Gesamtkapitals (bezogen auf das durchschnittlich investierte unternehmerische Kapital).
- 49 Berechnen Sie den Debitorenumschlag und die durchschnittlich gewährte Kreditsfrist (das heisst die Zeit, bis die Kunden Ihre Rechnungen entweder bezahlen oder die Forderung endgültig abgeschrieben werden muss → Delkredere nicht berücksichtigen).

Übung 50**

Die PRONEGOTIO SA ist eine etablierte Handelsgesellschaft. In den letzten Jahren wurden überdurchschnittliche Eigenkapitalrenditen erzielt. Gleichzeitig hatte die Gesellschaft mit Liquiditätsengpässen zu kämpfen.

1 Aufgaben

- 11 Wie hoch ist die durchschnittliche Rendite des Gesamtkapitals? (Ausrechnung und Ergebnis auf Beilage 1 darstellen)
- 12 Erstellen Sie einen erweiterten Liquiditätsnachweis zum Fonds Nettoumlaufvermögen. (Beilage 1)
- 13 Erstellen Sie eine gut gegliederte, mit Subtotalen versehene, ausführlich beschriftete Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen. Der Cashflow aus unternehmerischer Tätigkeit soll auf direkte Weise (= durch die fondswirksamen Bewegungen ermittelt) ausgewiesen werden. Als Zwischenergebnis soll auch der Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit gezeigt werden. (Beilage 2)
(Die Technik für das Erstellen der Kapitalflussrechnung kann frei gewählt werden. Sie wird für die Notengebung nicht berücksichtigt. Beilage 3 *kann* als Arbeitsblatt verwendet werden, *muss* aber nicht.)
- 14 Weisen Sie in einer separaten Rechnung den unternehmerischen Cashflow auf indirekte Weise (= durch die fondsunwirksamen Bewegungen ermittelt) detailliert nach. Der betriebliche Cashflow soll wiederum als Zwischenergebnis sichtbar sein. (Beilage 4)

2 Zahlenmaterial

21 Teilweise bereinigte Bilanzen nach Gewinnverteilung

Konto	31.Dez.19.1	31.Dez.19.2	Veränderung
Geld	20	12	- 8
Kotierte Wertschriften	20	18	- 2
Debitoren (netto)	98	120	+ 22
Vorräte	60	96	+ 36
Mobilien	80	90	+ 10
Maschinen	50	42	- 8
Immobilien	200	220	+ 20
Beteiligungen	10	18	+ 8
	538	616	+ 78
Kurzfristiges Fremdkapital	200	212	+ 12
Langfristiges Fremdkapital	155	163	+ 8
Aktienkapital	150	200	+ 50
Reserven	23	33	+ 10
Gewinnvortrag	10	8	- 2
	538	616	+ 78

Diese Aufgabe wurde den Kandidaten an der Eidg. Berufsprüfung für Buchhalter im Frühjahr 1985 vorgelegt. Zeitvorgabe: 2 Stunden.

Warenaufwand	1'748	Nettoerlös aus Warenverkäufen	2'000
BRUTTOGEWINN	252		
	<u>2'000</u>		<u>2'000</u>
Personalaufwand	200	Bruttogewinn	252
Zinsaufwand	3		
Verrechneter Mietaufwand	10		
Abschreibungen Maschinen	5		
Abschreibungen Mobilien	8		
Debitorenverluste	1		
Uebrigter fondswirksamer Betriebsaufwand	17		
Bildung langfristige Rückstellungen	3		
BETRIEBSGEWINN	5		
	<u>252</u>		<u>252</u>
Kursverluste auf Wertschr.	2	Betriebsgewinn	5
Hypothekarzinsen	6	Dividendenerträge	2
Diverse Ausgaben für die Liegenschaft	4	Kursgewinn auf Beteiligungen	3
Ausserordentlicher Verlust aus Maschinenverkauf	1	Zinserträge aus Wertschriften	1
UNTERNEHMUNGSGEWINN	18	Verrechnete Mietzinsen	10
	<u>31</u>	Ausserordentlicher Ertrag aus Liegenschaftenverkauf	10
			<u>31</u>

23 Angaben zu den stillen Reserven

- Die Vorräte sind sowohl anfangs wie Ende Jahr um 40 % zu tief bewertet.
- Die langfristigen Rückstellungen enthalten zu Beginn des Jahres 5 und am Ende des Jahres 3 stille Reserven.
- Der Anfangsbestand an stillen Reserven auf dem Konto Delkredere von 2 wurde in der Berichtsperiode aufgelöst.

24 Zusätzliche Angaben

- In der Berichtsperiode wurden Liegenschaften im Buchwert von 30 gegen bar verkauft. Gleichzeitig wurde für einen namhaften Betrag Bauland erworben. In diesem Zusammenhang wurden auch die Hypotheken um 20 erhöht.
- Es wurden weder Maschinen gekauft noch Mobilien verkauft.
- Aufgrund eines letztinstanzlichen Gerichtsurteils wurden in der Berichtsperiode 5 zulasten der langfristigen Rückstellungen ausbezahlt.
- Dividendenzuweisung: 20 % für die alten Aktien, 10 % für die neuen Aktien.
- In der Berichtsperiode wurden eigene Obligationentitel mit unter dem Marktniveau liegendem Zinsfuß im Nominalwert (= Buchwert) von 10 zum Durchschnittskurs von 80 % an der Börse zurückgekauft. Der Kursgewinn wurde jeweils dem Konto Zinsaufwand gutgeschrieben, was als richtig zu betrachten ist. (Die Spesen können vernachlässigt werden.)
- Es wurden in der Berichtsperiode keine Beteiligungen verkauft.
- Die Kapitalerhöhung Mitte Jahr wurde mit einem Agio abgewickelt, das zur Aufnehmung der Reserven verwendet wurde.
- Im kurzfristigen Fremdkapital sind auch die transitorisch gebuchten aufgelaufenen Hypothekarzinsen von 1 (19.1) bzw. 2 (19.2) enthalten.

	VB + ER		Umsätze		LN / KFR	
	S	H	S	H	S	H
Geld						
Kotierte Wertschriften						
Debitoren (netto)						
Vorräte						
Kurzfristiges Fremdkapital						
Zunahme Nettoumlaufvermögen						
Mobilien						
Maschinen						
Immobilien						
Beteiligungen						
Langfristiges Fremdkapital						
Aktienkapital						
Reserven						
Gewinnvortrag						
Warenaufwand						
Personalaufwand						
Zinsaufwand						
Verrechneter Mietaufwand						
Abschreibungen Maschinen						
Abschreibungen Mobilien						
Debitorenverluste						
Uebrigter fondsw. Betr.Aufw.						
Bildg. lfr. Rückstellungen						
Kursverluste Wertschriften						
Hypothekarzinsen						
Div. Liegensch.-Ausgaben						
a.o. Verlust Masch.-Verkauf						
Nettoerlös						
Dividendenerträge						
Kursgewinne Beteiligungen						
Zinserträge Wertschriften						
Verrechnete Mietzinsen						
a.o. Ertrag Lieg.-Verkauf						
Unternehmungsgewinn						
Zunahme Nettoumlaufvermögen						

Uebung 50 (Beilage 4)

Aufgabe 14: Bereinigter Cashflow (indirekt berechnet)

Betrieblicher Cashflow		
Unternehmerischer Cashflow		

Übung 51**

1 Teilweise bereinigte Bilanzen nach Gewinnverteilung

	1.1.	31.12.		1.1.	31.12.
Liquide Mittel	80	50	Kurzfristiges FK	350	227
Debitoren	300	260	Langfr. Rückstellg.	10	14
Materialvorräte	150	150	Dividenden	70	80
Halb-/Fertigfabr.	200	180	Obligationen	250	150
Maschinen	400	380	Hypotheken	150	100
Mobilien	100	95	Aktienkapital	300	400
Immobilien	300	200	Reserven	205	53
Beteiligungen	50	45	Gewinnvortrag	15	20
			Wertber. Debitoren	30	26
			Wertber. Maschinen	200	290
	1'580	1'360		1'580	1'360

2 Teilweise bereinigte Erfolgsrechnung

Verkaufserlös	1'807
+ Aktivierte Anlagenaufträge (Eigenleistungen)	20
- Abnahme Halb- und Fertigfabrikatevorräte	-20
PRODUKTIONSLEISTUNG	1'807
- Variable Herstellkosten der Produktion	-1'060
DECKUNGSBEITRAG I	747
- Variabler Verwaltungs- und Vertriebsaufwand	-18
DECKUNGSBEITRAG II	729
- Fixer Betriebsaufwand	-660
BETRIEBSGEWINN	69
+ Immobilienerfolg	7
+ Ausserordentlicher Erfolg	20
- Beteiligungserfolg	-4
UNTERNEHMUNGSGEWINN	92

3 Noch nicht bereinigte stille Reserven

- Das Delkredere ist sowohl zu Beginn als auch am Ende der Berichtsperiode doppelt so hoch in der Bilanz eingesetzt wie betriebswirtschaftlich gerechtfertigt wäre.
- Die stillen Reserven in den maschinellen Anlagen wurden in der Berichtsperiode von 50 (Anfangsbestand) auf 60 (Endbestand) erhöht.

Diese Aufgabe wurde den Kandidaten der Eidg. Buchhalterprüfung (Hauptprüfung) im Frühjahr 1985 vorgelegt. Zeitvorgabe: 2 1/4 Stunden.

Übung 51 (Fortsetzung)

4 Zusätzliche Angaben

- a) Dem Konto langfristige Rückstellungen wurde eine Entschädigung von 10 belastet, die aufgrund eines letztinstanzlichen Gerichtsurteils bezahlt werden musste. Die Bildung langfristiger Rückstellungen erfolgt über den variablen Verwaltungs- und Vertriebsaufwand.
- b) Es wurden Maschinen mit einem Buchwert von 70 und einem Anschaffungswert von 90 für 40 gegen bar verkauft. Mobiliarkäufe 5, keine Verkäufe von Mobilien.
- c) Die Abschreibungen auf dem betrieblichen Anlagevermögen sind fixer Betriebsaufwand.
- d) Die Aktivierung der selbst hergestellten Maschinen erfolgte zu variablen Herstellkosten, die in der ganzen Aufgabe als fondswirksam betrachtet werden können. Diese Aktivierung soll in der Kapitalflussrechnung *nicht* im Cashflow erscheinen.
- e) Die Debitorenverluste werden über das Konto variabler Verwaltungs- und Vertriebsaufwand gebucht.
- f) Die variablen Verwaltungs- und Vertriebsaufwendungen sind fondswirksam, sofern nicht besondere Umstände vorliegen.
- g) Zwei Fünftel der Obligationenanleihe wurden mit einem Agio von 1 % vorzeitig zurückbezahlt. Das Agio wurde über den fixen Betriebsaufwand abgebucht, was als richtig zu betrachten ist.
- h) In der Berichtsperiode fand eine Gratiskapitalerhöhung aus Reserven wie folgt statt:

Kapitalerhöhung nominell	100
Verrechnungssteuer	54
Emissionsabgabe und verschiedene Gebühren	<u>5</u>
Den Reserven zu belastender Betrag	159

- i) Die Kapitalflussrechnung soll unter Definanzierung die in der Berichtsperiode für die Vorperiode ausbezahlten Dividenden von 70 zeigen (und *nicht* die Dividendenzuweisung aus dem Gewinn der Berichtsperiode).
- k) Bei den Beteiligungen konnte nur noch eine kleine Bardividende erzielt werden, so dass eine Abschreibung notwendig war.
- l) Auf dem Konto Immobilienerfolg sind neben dem verrechneten Mietaufwand (Gegenkonto = fixer Betriebsaufwand) Hypothekarzinsen von 8 und fondswirksame verschiedene Unkosten von 5 verbucht worden.
- m) Die betrieblichen Fremdzinsen von 15 sind im fixen Betriebsaufwand enthalten.
- n) In der Berichtsperiode wurden Liegenschaften im Buchwert von 100 gegen bar verkauft. Dabei konnte ein ausserordentlicher Ertrag realisiert werden. Die auf diesen Liegenschaften lastenden Hypotheken wurden von den Käufern übernommen.

Uebung 51 (Fortsetzung)

5 Aufgaben

- 51 Berechnen Sie auf Beilage 1 aufgrund der vollständig bereinigten Bilanzen und Erfolgsrechnung folgende Kennziffern:
- a) Durchschnittliche Rendite des Gesamtkapitals
 - b) Durchschnittliche Rendite des in der Unternehmung investierten Eigenkapitals
- 52 Erstellen Sie auf Beilage 1 einen vollständig bereinigten erweiterten Liquiditätsnachweis zum Fonds Nettoumlaufvermögen.
- 53 Erstellen Sie auf Beilage 2 eine gut gegliederte, mit Subtotalen versehene, ausführlich beschriftete, bereinigte Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen. Der Cashflow aus unternehmerischer Tätigkeit soll auf direkte Weise (= durch die fondswirksamen Bewegungen ermittelt) ausgewiesen werden. Als Zwischenergebnis soll auch der Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit gezeigt werden.
- (Die Technik für das Erstellen der Kapitalflussrechnung kann frei gewählt werden. Sie wird für die Notengebung nicht berücksichtigt.)
- 54 Weisen Sie auf Beilage 3 in einer separaten Rechnung den bereinigten unternehmerischen Cashflow auf indirekte Weise (= durch die fondsunwirksamen Bewegungen ermittelt) detailliert nach. Der betriebliche Cashflow soll wiederum als Zwischenergebnis sichtbar sein.

Uebung 51 (Beilage 1)

Aufgabe 51: Kennzifferna) Durchschnittsrendite des Gesamtkapitalsb) Durchschnittsrendite des EigenkapitalsAufgabe 52: Liquiditätsnachweis

Text	1.1.	31.12.	Veränderung

Übung 51 (Beilage 2)

Aufgabe 53: Kapitalflussrechnung

MITTELHERKUNFT

1. Innenfinanzierung

Cashflow Betrieb

Cashflow Unternehmung

2. Aussenfinanzierung

3. Desinvestierung

MITTELVERWENDUNG

1. Investierung

2. Defianzierung

ZUNAHME NETTOUMLAUFSVERMOEGEN

--	--	--	--

Uebung 51 (Beilage 3)

Aufgabe 54: Indirekte Berechnung des Cashflows

Cashflow Betrieb		
Cashflow Unternehmung		

6 Lösungen

Lösung 1

Nr. 1	Zunahme Nettoumlaufvermögen
Nr. 2	Abnahme Nettoumlaufvermögen
Nr. 3	Abnahme Nettoumlaufvermögen
Nr. 4	Abnahme Nettoumlaufvermögen
Nr. 5	Fondsunwirksam
Nr. 6	Zunahme Nettoumlaufvermögen
Nr. 7	Zunahme Nettoumlaufvermögen
Nr. 8	Fondsunwirksam
Nr. 9	Fondsunwirksam

Lösung 2

Nr. 1	Abnahme Nettoumlaufvermögen	Investierung
Nr. 2	Zunahme Nettoumlaufvermögen	Desinvestierung
Nr. 3	Fondsunwirksam	*
Nr. 4	Zunahme Nettoumlaufvermögen	Aussenfinanzierung
Nr. 5	Fondsunwirksam	**
Nr. 6	Abnahme Nettoumlaufvermögen	Definanzierung

* Damit diese wichtige Mittelbewegung in der Kapitalflussrechnung ausgewiesen wird, kann dieser fondsunwirksame Geschäftsfall in zwei fonds-wirksame aufgespalten werden:

Erwerb des Patents gegen bar	Investierung (Fondsabnahme)
Kapitalerhöhung als Bareinlage	Finanzierung (Fondszunahme)

Die Fondszunahme ist gleich hoch wie die Fondsabnahme, so dass per Saldo keine Fondsveränderung ausgewiesen wird.

** Auch hier ist eine Aufspaltung des fondsunwirksamen Geschäftsfalls in zwei fondswirksame sinnvoll:

Barverkauf des Landes	Desinvestierung (Fondszunahme)
Rückzahlung der Hypothek	Definanzierung (Fondsabnahme)

Lösung 3

Direkte Berechnung

Verkäufe gegen bar	160	
<u>Dividendenerträge</u>	<u>5</u>	
LIQUIDITAETSWIRKSAME ERTRAEGE		165
Warenaufwand	70	
Personalaufwand	60	
<u>Verschiedener Aufwand (40 - 3)</u>	<u>37</u>	
./. LIQUIDITAETSWIRKSAME AUFWENDUNGEN		-167
CASHLOSS (CASHDRAIN)		2

Indirekte Berechnung

UNTERNEHMUNGSVERLUST		-15
Abschreibungen	30	
<u>Zuweisung langfristige Rückstellungen</u>	<u>3</u>	
LIQUIDITAETSUNWIRKSAME AUFWENDUNGEN		33
Verkäufe gegen langfristiges Darlehen	10	
<u>Kursgewinne auf Beteiligungen</u>	<u>10</u>	
./. LIQUIDITAETSUNWIRKSAME ERTRAEGE		-20
CASHLOSS (CASHDRAIN)		2

Lösung 4

- a) Die Abschreibungen sind zwar in der Regel die wichtigsten fondsunwirksamen Aufwendungen, aber die anderen fondsunwirksamen Aufwendungen sowie die fondsunwirksamen Erträge (als Minusposten) müssen auch berücksichtigt werden.¹
- b) Weil die Erhöhung der Abschreibungen durch die gleichzeitig eintretende Verminderung des Gewinnes kompensiert wird.
- (NB: Durch fondsunwirksame Bewegungen verändert sich ein Fonds nie!)

¹ Ausführlich diskutiert werden die Fragen der Abschreibung bei Käfer (1950).

Lösung 5

- Die erste Aussage ist falsch. Die Abschreibungen sind ja nicht die einzigen fondsunwirksamen Aufwendungen.
- Die zweite Aussage ist falsch. Die fondsunwirksamen Erträge sind auch Minusposten.
- Die dritte Aussage ist richtig.
- Die vierte Aussage ist falsch. Der Gewinn könnte ja aufgrund von fondsunwirksamen Erträgen erzielt worden sein.

Lösung 6

	RG	CF	NUV
1. Abschreibungen auf Mobilien	-	0	0
2. Kreditverkauf von Maschinen ¹	0	0	+
3. Kurzfristige Rückstellungen für Garantiearbeiten	-	-	-
4. Langfristige Rückstellungen für Neubau	-	0	0
5. Ausserordentlicher Verlust beim Verkauf einer Liegenschaft	-	0	0
6. Umwandlung von Obligationen in PS-Kapital	0	0	0
7. Umwandlung von kurzfristigem Fremdkapital in langfristiges Passivdarlehen	0	0	+
8. Abschreibungen auf Debitoren	-	-	-
9. Buchverlust auf Beteiligungen	-	0	0
10. Umwandlung einer kurzfristigen Forderung in ein langfristiges Aktivdarlehen	0	0	-
11. Aktienkapitalerhöhung mit Agio	0	0	+
12. Warenverkauf auf Kredit	+	+	+

¹ keine Maschinenfabrik (= Normalfall)

Lösung 7

Direkte Berechnung

Barverkäufe	80	
Kreditverkäufe	<u>700</u>	
FONDSWIRKSAMER BETRIEBSERTRAG		780
Warenaufwand	320	
Personalaufwand	200	
Bildung kurzfristiger Rückstellungen	10	
Betriebliche Fremdzinsen	18	
Diverser fondswirksamer Aufwand	<u>75</u>	
./.	FONDSWIRKSAMER BETRIEBSAUFWAND	-623
	CASHFLOW AUS BETRIEBSTAETIGKEIT	157
	FONDSWIRKSAMER NEUTRALER ERTRAG (Buchgewinn auf Kassaeffekten)	5
./.	FONDSWIRKSAMER NEUTRALER AUFWAND (Uebriger Immobilienaufwand)	-40
	CASHFLOW AUS UNTERNEHMUNGSTAETIGKEIT	122

Indirekte Berechnung

BETRIEBSGEWINN		10
Erhöhung langfristiger Rückstellungen	5	
Gutschrift Eigenlohn	22	
Gutschrift Mietzinsen	80	
Abschreibungen Mobilien/Maschinen	<u>40</u>	
FONDSUNWIRKSAMER BETRIEBSAUFWAND		<u>147</u>
	CASHFLOW AUS BETRIEBSTAETIGKEIT	157
	NEUTRALER GEWINN	30
Abschreibungen Liegenschaft	10	
Buchverluste auf Beteiligungen	<u>20</u>	
FONDSUNWIRKSAMER NEUTRALER AUFWAND		30
Mietzinserträge	80	
Ausserordentlicher Liegenschaftenertrag	<u>15</u>	
./.	FONDSUNWIRKSAMER NEUTRALER ERTRAG	-95
	CASHFLOW AUS UNTERNEHMUNGSTAETIGKEIT	122

Lösung 8

Mittelherkunft	Kapitalflussrechnung (in Millionen Franken)		Mittelverwendung	
<u>INNENFINANZIERUNG</u>			<u>INVESTIERUNG</u>	
Fakturierte Leistungen	1'305		Käufe von Maschinen, Instru- menten und Mobilien	61
Zunahme Halb- und Fertig- fabrikate	64		Investitionen in Liegen- schaften	11 72
Produktionsaufwand	-1'298	71		
<u>AUSSENFINANZIERUNG</u>			<u>DEFINANZIERUNG</u>	
Erhöhung PS-Kapital	8		Gewinnausschüttung	25
Aufnahme Wandelanleihe	10	18		
<u>DESINVESTIERUNG</u>				
Verkauf von Anlagevermögen		1		
<u>ABNAHME NETTOUMLAUFSVERMOEGEN</u>		7		
		<u>97</u>		<u>97</u>

Lösung 9

KAPITALFLUSSRECHNUNG (in Fr. 1'000.--)MITTELHERKUNFT

<u>Innenfinanzierung</u>			
Unternehmungsgewinn		1'800	
Abschreibungen auf Anlagevermögen	8'700		
Zuweisung langfristige Rückstellungen	<u>800</u>	<u>9'500</u>	11'300
<u>Aussenfinanzierung</u>			
Emission Obligationenanleihe		1'000	
Zunahme Passivdarlehen		<u>10</u>	1'010
<u>Desinvestierung</u>			
Veräusserung von Fahrzeugen		30	
Verkauf von Liegenschaften		<u>200</u>	<u>230</u> 12'540

MITTELVERWENDUNG

<u>Investierung</u>			
Erwerb Liegenschaften		1'900	
Erwerb von Anlagen		5'200	
Anschaffung von Mobiliar, Werkzeugen und Fahrzeugen		<u>100</u>	7'200
<u>Definanzierung</u>			
Gewinnausschüttung		700	
Entnahme langfristige Rückstellungen		<u>300</u>	<u>1'000</u> -8'200

ZUNAHME NETTOUMLAUFSVERMOEGEN

4'340

Lösung 10

Lösungsvariante 1

Geld an Liegenschaften	100	→ Mittelzufluss aus Desinvestierung	100
Geld an ausserordentlicher Ertrag	20	→ Mittelzufluss aus Innenfinanzierung	20
			<u>120</u>

Lösungsvariante 2

Liegenschaften an ausserordentlicher Ertrag	20	→ Fondsunwirksamer Ertrag (kein Einfluss auf den Fonds)	0
Geld an Liegenschaften	120	→ Mittelzufluss aus Desinvestierung	120
			<u>120</u>

Nur Variante 2 ist richtig, denn der Verkauf von Anlagevermögen (eine Desinvestierung also) ist die alleinige Ursache für diesen Mittelzufluss (und nicht etwa noch teilweise ein Umsatzvorgang).

Lösung 11

1. Maschinen an ausserordentliche Erträge 1

Dieser liquiditätsunwirksame Ertrag verändert die Höhe des Fonds nicht. Er erscheint bei der indirekten Cashflow-Berechnung als Minusposten.

2. Geld an Maschinen 3

Dieser Verkauf erscheint in der Kapitalflussrechnung als Mittelzufluss aus Desinvestierungsvorgängen.

3. Wertberichtigung Maschinen an Maschinen 2

Diese Buchung ist fondsunwirksam und erscheint nicht in der Kapitalflussrechnung.

4. Maschinen an Geld 9

Die Differenz im Konto Maschinen wird als Kauf interpretiert und erscheint in der Kapitalflussrechnung als Mittelabfluss infolge Investierung.

5. Abschreibungen an Wertberichtigung Maschinen 5

Dieser liquiditätsunwirksame Aufwand erscheint bei der Cashflow-Berechnung als Plusposten.

Lösung 12

Mittelherkunft

Innenfinanzierung: Reingewinn 800

Aussenfinanzierung: Kapitalerhöhung 2'000

Mittelverwendung

Definanzierung: Privatbezüge 500 (= Gewinnausschüttung)

Lösung 13

Das Konto Organisationskosten ist ein Aktivkonto (immaterielles Anlagevermögen).

- a) Wenn die Organisationskosten bei Entstehung direkt aktiviert wurden (Organisationskosten an Geld 100), erscheint diese Bewegung in der Kapitalflussrechnung als Investition.
- b) Würden die Organisationskosten zuerst als Aufwand verbucht (Organisationsaufwand an Geld 100 → fondswirksamer Aufwand) und erst am Jahresende aktiviert (Organisationskosten an Organisationsaufwand 100 → fondsunwirksame Aufwandsminderung), so erschiene dieser Mittelabfluss in der Kapitalflussrechnung unter Innenfinanzierung.

Betrachtet man den betriebswirtschaftlichen Hintergrund dieses Geschäftsfalls, so handelt es sich eindeutig um eine Investition; also kann nur Variante a richtig sein. (Falls in der Buchhaltung nach Variante b gebucht wurde, muss mit Korrekturbuchungen das Ergebnis der Variante a herbeigeführt werden.)

Lösung 14

Immobilienenerfolg			
Hypothekarzins	210	Mietzinszahlungen	120
Gebühren/Unkosten	30	Verrechnete Mietzinsen	60
		Ausscheidungsgewinn	40
		Saldo (Verlust)	20
	<u>240</u>		<u>240</u>

Direkte Cashflow-Berechnung

Fondswirksamer Ertrag:	Mietzinszahlungen	120	
./. Fondswirksamer Aufwand:	Hypothekarzinsen	210	
	Gebühren/Unkosten	<u>30</u>	<u>-240</u>
Fondsabfluss (Cashloss)			-120

Indirekte Cashflow-Berechnung

Verlust			-20
./. Fondsunwirksamer Ertrag:	Verrechnete Mietzinsen	60	
	Ausscheidungsgewinn	<u>40</u>	<u>-100</u>
Fondsabfluss (Cashloss)			-120

Lösung 15

- a) Geld an Obligationen 98 → Aussenfinanzierung (Mittelherkunft)
 Disagio an Obligationen 2 → Fondsunwirksam (erscheint nicht in der Kapitalflussrechnung)

Das Konto Obligationen-Disagio ist ein Wertberichtigungskonto zum Konto Obligationenanleihen, also ein Minus-Passiv-Konto.¹

- b) Geld an Obligationen 98 → Aussenfinanzierung (Mittelherkunft)
 Zinsen an Obligationen 2 → Fondsunwirksamer Aufwand

¹ Zur Problematik der Ausgabe von Obligationen zu einem nicht dem Rückzahlungswert entsprechenden Betrag vgl. Weilenmann (1969), Seiten 117 - 119.

Lösung 16

Variante a: Gewinnverteilung

Gewinnvortrag an Reserven	20	→ Fondsunwirksam
Gewinnvortrag an Pensionskasse	10	→ Fondsunwirksam
Gewinnvortrag an Dividenden	60	→ Die Gewinnzuweisung ist liquiditätswirksam und erscheint in der Kapitalflussrechnung als Gewinnausschüttung unter Definanzierung oder als Differenz zwischen Brutto- und Netto-Cashflow.
Dividenden an Geld	55	→ Die Gewinnauszahlung ist liquiditätsunwirksam und erscheint nicht in der Kapitalflussrechnung.

Wenn die Dividenden als kurzfristige Verbindlichkeiten betrachtet werden (was allgemein üblich ist¹), ist diese Lösung formal richtig.

Gegen diese Lösungsvariante spricht, dass die Kapitalflussrechnung der Berichtsperiode (19.3)

- die erst Mitte 19.4 beschlossenen und ausgeschütteten Dividenden von 60 als Mittelabfluss für 19.3 darstellt.
- die Mitte 19.3 für das Jahr 19.2 beschlossene und ausgeschüttete Dividende von 55 nicht als Mittelabfluss für die Periode 19.3 ausweist.

Variante b: Gewinnauszahlung

Gewinnvortrag an Reserven	20	→ Fondsunwirksam
Gewinnvortrag an Pensionskasse	10	→ Fondsunwirksam
Gewinnvortrag an Dividenden	60	→ Diese Gewinnzuweisung wird erst 19.4 liquiditätswirksam, erscheint also nicht in der Kapitalflussrechnung für 19.3 und ist daher fondsunwirksam.
Dividenden an Geld	55	→ Diese Gewinnauszahlung für die Periode 19.2 wird in der Periode 19.3 fondswirksam und erscheint deshalb in der Kapitalflussrechnung für 19.3.

Die m. E. vorzuziehende Lösungsvariante b bringt mit sich, dass das Dividenden-Konto nicht mehr wie üblich zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten gezählt werden kann, sondern aus dem Fonds herausgenommen werden muss, damit die Buchung für die Gewinnverteilung (Gewinnvortrag an Dividenden 60) fondsunwirksam und die Buchung für die Gewinnauszahlung (Dividenden an Geld 55) fondswirksam ist.

¹ Schaeren (1983), S. 19 - 24

Lösung 17

a)		Uebriges Fremdkapital	
Dividendenzahlungen 19.0	210	Anfangsbestand	300
Tantiemenzahlungen 19.0	10	Dividendenzuweisung 19.1	230
		Tantiemezuweisung 19.1	15
Schlussbestand	350	Zunahme	25
	<u>570</u>		<u>570</u>

b) Mittelherkunft/Finanzierung:	Zunahme übriges Fremdkapital	25
Mittelverwendung/Definanzierung:	Dividendenauszahlung	210
	Tantiemenauszahlung	10

Lösung 18

a) Liquiditätsnachweis

	19.1	19.2	Differenz
Geld	100	110	+ 10
Wertschriften	100	90	- 10
Debitoren	2'800	3'290	+ 490
Transitorische Aktiven	50	70	+ 20
Warenvorrat	4'000	4'400	+ 400
UMLAUFSVERMOEGEN	7'050	7'960	+ 910
Kreditoren	2'000	2'200	+ 200
Anzahlungen von Kunden	300	250	- 50
Transitorische Passiven	100	50	- 50
Dividenden*	300	300	
./ KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL	2'700	2'800	+ 100
NETTOUMLAUFSVERMOEGEN	4'350	5'160	+ 810

* Kann auch weggelassen werden (Vgl. Uebung 16).

b) Kapitalflussrechnung

Aktive Gegenbestände

Mobilien/Maschinen			
Anfangsbestand	800	Verkaufsverlust	(20)
Käufe	380	Verkauf	100
		Abschreibungen	(200)
		Schlussbestand	860
Liegenschaften			
Anfangsbestand	2'000	Verkauf	250
Aufwertung	(50)		
Renovation	100	Schlussbestand	1'900
Beteiligungen			
Anfangsbestand	100	Abschreibungen	(20)
		Schlussbestand	80

Passive Gegenbestände

Darlehen			
Rückzahlung	200	Anfangsbestand	700
Schlussbestand	500		
Hypotheken			
Amortisation	200	Anfangsbestand	1'200
Schlussbestand	1'000		
Pensionskasse			
		Anfangsbestand	1'000
Schlussbestand	1'100	Zuweisungen zulasten Gewinnverteilung	(100)
Aktienkapital			
		Anfangsbestand	3'500
Schlussbestand	4'000	Erhöhung	500
Reserven			
		Anfangsbestand	700
		Agio	(500)
Schlussbestand	1'300	Zuweisung aus Gewinn	(100)
Gewinnvortrag			
Dividenden	300	Anfangsbestand	
Reservenzuweisung	(100)	Reingewinn	(450)
Zuweisung Pensionskasse	(100)		
Schlussbestand	100		

Kursiv Geschriebenes = Interpretationen

Zahlen in Klammern = fondsunwirksame Vorgänge

Lösung 18 (Fortsetzung)

KAPITALFLUSSRECHNUNG ZUM FONDS NETTOUMLAUFVERMOEGENMITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung

Verkaufserlös		19'645	
Warenaufwand	10'000		
Personalaufwand	5'000		
Verschiedener Aufwand	4'000	-19'000	
CASHFLOW BETRIEB		645	

Zinsertrag	5		
Buchverlust Wertschriften	-10	-5	
CASHFLOW UNTERNEHMUNG			640

2. Aussenfinanzierung

Aktienkapitalerhöhung	500		
Agio aus Aktienkapitalerhöhung	500	1'000	

3. Desinvestierung

Maschinenverkäufe	100		
Liegenschaftenverkäufe	250	350	1'990

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Maschinenkäufe	380		
Renovation Liegenschaft	100	480	

2. Definanzierung

Gewinnausschüttung (Gewinnzuweisung)*	300		
Rückzahlung Darlehen	200		
Rückzahlung Hypotheken	200	700	1'180

ZUNAHME NETTOUMLAUFVERMOEGEN

810

* In der Aufgabenstellung wird nicht präzisiert, ob die Gewinnzuweisung oder die Gewinnausschüttung in der Kapitalflussrechnung aufgeführt werden soll. Da die Vorjahresdividende auch 300 beträgt, besteht auch kein zahlenmässiger Unterschied.

Lösung 18 (Fortsetzung)

c) Cashflow-Berechnung nach der indirekten Methode

Betriebsgewinn		445
Abschreibungen Mobiliar + Maschinen		<u>200</u>
CASHFLOW BETRIEB		645
Neutraler Gewinn		5
Abschreibung Beteiligung	20	
Ausserordentlicher Verlust aus Maschinenverkäufen	<u>20</u>	40
Ausserordentlicher Gewinn aus Liegenschaftenverkäufen		<u>-50</u>
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		640

Lösung 19

a)

Erfolgsrechnung

Personalaufwand	400	Erlös aus Carfahrten (880+100+10+3)	993
Benzinaufwand (160 - 5)	155	Treibstoffverkäufe	100
Verschiedener Aufwand	220		
Abschreibungen Fahrzeuge	100		
Abschreibungen Mobilien	2		
Debitorenverluste	10		
Verrechneter Mietaufwand	13		
Kontokorrentzinsen	8		
BETRIEBSGEWINN	185		
	<u>1'093</u>		<u>1'093</u>
Ausserordentlicher Verlust aus Carverkauf	5	Betriebsgewinn	185
Abschreibungen Liegenschaften	1	Mietzinsertrag	13
Diverser Liegenschaftenaufwand	4	Zinsertrag Wertschriften	5
Hypothekarzinsen	4	Ausserordentlicher Ertrag aus Terrainverkauf	5
UNTERNEHMUNGSGEWINN	194		
	<u>208</u>		<u>208</u>

b) Liquiditätsnachweis

	<u>19.0</u>	<u>19.1</u>	<u>+/-</u>
Liquide Mittel	20	22	+ 2
Debitoren	150	250	+ 100
Transitorische Aktiven	3	3	
Benzinvorräte	20	25	+ 5
UMLAUFVERMOEGEN	193	300	+ 107
Bankkontokorrent	70	90	+ 20
Kreditoren	90	106	+ 16
Kurzfristige Rückstellungen	3	1	- 2
./. KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL	163	197	+ 34
NETTOUMLAUFVERMOEGEN	30	103	+ 73

Lösung 19 (Fortsetzung)

c) KapitalflussrechnungMITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung

Erlös aus Carfahrten (993 - 3)	990	
Treibstoffverkäufe	<u>100</u>	1'090
Personalaufwand	400	
Benzinaufwand	155	
Verschiedener Aufwand (220 - 4)	216	
Kontokorrentzinsen	8	
Debitorenverluste	<u>10</u>	-789
CASHFLOW BETRIEB		301

Zinsertrag Wertschriften		5
Diverter Liegenschaftenaufwand	4	
Hypothekarzinsen	<u>4</u>	-8

CASHFLOW UNTERNEHMUNG 298

2. Aussenfinanzierung

Uebernahme Hypothek*	50	
Kapitalerhöhung*	100	
Agio aus Kapitalerhöhung*	<u>20</u>	170

3. Desinvestierung

Terrainverkauf	20	
Carverkauf	<u>35</u>	<u>55</u> 523

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Carverkauf	190	
Liegenschaftenerwerb*	100	
Sacheinlage*	<u>60</u>	350

2. Definanzierung

Gewinnausschüttung 19.0		<u>100</u> 450
-------------------------	--	----------------

ZUNAHME NETTOUMLAUFVERMOEGEN

73

* Lösungshinweis siehe nächste Seite

Lösung 19 (Fortsetzung)

Lösungshinweis

Folgende Buchungen sind fondsunwirksam und müssten genau genommen in der Kapitalflussrechnung weggelassen werden:

- Liegenschaftenerwerb durch Uebernahme einer Hypothek 50
- Kapitalerhöhung mit Agio durch Sacheinlage 60

Damit diese wichtigen Investierungsvorgänge und Finanzierungsmassnahmen als Informationen nicht verloren gehen, sollten die fondsunwirksamen Buchungen in je zwei fonds-wirksame aufgespalten werden (vgl. Lösung 2).

d) Cashflow-Berechnung nach indirekter Methode

Betriebsgewinn		185	
Abschreibungen Mobilien	2		
Abschreibungen Fahrzeuge	100		
Zuweisung langfristige Rückstellung	4		
Verrechneter Mietaufwand	<u>13</u>	119	
Carfahrten gegen Darlehen		<u>-3</u>	
CASHFLOW BETRIEB			301
Neutraler Gewinn		9	
Ausserordentlicher Verlust aus Carverkauf	5		
Abschreibungen Liegenschaften	<u>1</u>	6	
Ausserordentlicher Ertrag aus Terrainverkauf	5		
Mietzinsertrag	<u>13</u>	<u>-18</u>	<u>-3</u>
CASHFLOW UNTERNEHMUNG			298

Lösung 20

KAPITALFLUSSRECHNUNGMITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung

Verkaufserlös	10'010		
Zunahme Halb- und Fertigfabrikate	<u>204</u>		
Liquiditätswirksamer Ertrag		10'214	
Fabrikationsaufwand	9'001		
Verwaltungs- und Vertriebs-Gemeinkosten	<u>1'000</u>		
Liquiditätswirksamer Aufwand		<u>10'001</u>	
CASHFLOW BETRIEB = CASHFLOW UNTERNEHMUNG			213

2. Aussenfinanzierung

Aufnahme Obligationenanleihe	198		
Aufnahme Hypotheken	50		
Erhöhung Aktienkapital	100		
Agio aus Aktienkapitalerhöhung	100		
Eigenkapitalerhöhung aus Wandelanleihe	<u>30</u>	478	

3. Desinvestierung

Verkauf von Einrichtungen	8		
Verkauf von Beteiligungen	16		
Verkauf von Liegenschaften	<u>30</u>	<u>54</u>	745

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Kauf von Betriebsliegenschaften	100		
Kauf einer EDV-Anlage	80		
Kauf von Einrichtungen	<u>60</u>	240	

2. Definanzierung

Rückzahlung einer Hypothek	20		
Rückzahlung einer Obligationenanleihe	100		
Rückkauf von Obligationen an der Börse	36		
Entnahme aus langfristigen Rückstellungen	8		
Dividendenzuweisung	100		
Wandelung von Obligationen in Eigenkapital	<u>30</u>	<u>294</u>	<u>534</u>

ZUNAHME NETTOUMLAUFVERMOEGEN

211

Lösung 20 (Fortsetzung)

Lösungshinweise zum Arbeitsblatt

- 1c Das Agio bei der Rückzahlung der Anleihe von 1 ist fondswirksamer Fabrikationsaufwand (Zinsaufwand). Daher ist keine Korrekturbuchung notwendig.¹
- 1f+g Diese Umwandlung von langfristigem Fremdkapital in Eigenkapital ist streng genommen fondsunwirksam. Damit diese Umfinanzierung in der Kapitalflussrechnung erscheint, kann dieser Geschäftsfall in zwei fondswirksame Buchungen aufgespalten werden (vgl. Lösung 2).
- 2i Verwendung des Agios nach Abzug von Abgaben und Unkosten gemäss Art. 671 Abs. 2 Ziff. 1 Obligationenrecht
- 4n Buchungssatz für die Auflösung der Spezialreserve: (Spezial-)Reserven an (ordentliche) Reserven. Da in der Aufgabe nur ein Konto für Reserven geführt wird, wird dieser Vorgang nicht gebucht.
- 5p Die fondsunwirksame Buchung "Liegenschaften an Hypotheken 50" wird in die zwei fondswirksamen Buchungen "Liegenschaften an Nettoumlaufvermögen 50" und "Nettoumlaufvermögen an Hypotheken 50" aufgespalten, damit in der Kapitalflussrechnung alle wichtigen Investierungs- und Finanzierungsvorgänge in Erscheinung treten.
- 7 Die nicht schon verrechneten fondsunwirksamen Aufwendungen und Erträge müssen vor den Ueberträgen mit den entsprechenden Bilanzkonten verrechnet werden, damit sie nicht als Umsätze in der Kapitalflussrechnung erscheinen.

Die Ueberträge sind kursiv geschrieben.

Cashflow-Berechnung nach indirekter Methode

Betriebsgewinn		130
Erhöhung langfristige Rückstellungen	5	
Abschreibungen auf Einrichtungen	80	
Disagio aus Obligationen-Emission	<u>2</u>	
Fondsunwirksamer Betriebsaufwand		87
Rückkaufsgewinn von eigenen Obligationen		
Fondsunwirksamer Betriebsertrag		<u>-4</u>
CASHFLOW BETRIEB		213
Neutraler Gewinn		10
Ausserordentlicher Verlust aus Beteiligungsverkauf	4	
Abschreibungen Beteiligungen	4	
Ausserordentlicher Verlust aus Einrichtungsverkauf	<u>2</u>	
Fondsunwirksamer neutraler Aufwand		10
Ausserordentlicher Gewinn aus Grundstückverkauf		
Fondsunwirksamer neutraler Ertrag		<u>-20</u>
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		213

¹ Zur Bilanzierung neuer Obligationenformen vgl. Borkowsky (1985), S. 139 - 145

	VB ER	Umsätze	LN KFR	145
Nettoumlaufvermögen	211	211	+211	211
Einrichtungen	50	80 _n 60 _o	80 _m 2 _w 8	
Betriebsliegenschaften	90	20 _x 100	30 _q	100
Beteiligungen	24		4 _u 4 _v 16	16
Obligationen	30	100 _c 36 _d 4 _e 30 _f	198 _a 2 _b	
Hypotheken	30	20	50 _p	20
Langfristige Rückstellung	3	8 _k	51	
Aktienkapital	120		20 _g 100 _h	
Reserven	160		10 _g 100 _i 50 _t	
Gewinnvortrag	10	100 _s 50 _t	140 _r	
Fabrikationsaufwand	9079	2 _b 80 _m 9001	4 _e	9001
Verwaltungs- und Vertriebs-GK	1005	51 1000		1000
a.o.V. Beteiligungsverkauf	4	4 _u		
Abschreibungen Beteiligungen	4	4 _v		
a.o.V. Einrichtungsverkauf	2	2 _w		
Zunahme Halb- und Fertigfabrikate	204		204	204
Verkaufserlös	10010		10010	10010
a.o.G. Grundstücksverkauf	20		20 _x	
Unternehmungsgewinn	140	140 _r		
	10598	10598	11057	11057
1a Emission Obligationen				198 _a
b Disagio				
c Rückzahlung				100 _c
d Rückkauf				36 _d
e Rückkaufs "gewinn"				
f Verminderung Wandelanleihe				30 _f
g Wandelung in AK und Reserven				30 _g
2h Aktienkapitalerhöhung				100 _h
i (Netto-)Agio				100 _i
3k Entnahme langfristige Rückst.				8 _k
l Erhöhung langfristige Rückst.				
4m Abschreibung Einrichtungen				
n Kauf EDV-Anlage				80 _n
o Einkaufskäufe				60 _o
5p Aufnahme Hypothek				50 _p
q Verkaufserlös Liegenschaften				30 _q
6r Uebertrag Gewinn				
s Dividenden				100 _s
t Reservenzuweisung				
7u Beteiligungsverlust				
v Abschreibung Beteiligungen				
w Verlust Einrichtungsverkauf				
x Grundstücksverkaufsgewinn				
				10746
				10535
				+211
				10746

Lösung 21

a) Erweiterter Liquiditätsnachweis

	<u>1.1.</u>	<u>31.12.</u>	<u>Differenz</u>
Liquide Mittel	50	60	+ 10
Forderungen	200	190	- 10
Vorräte	<u>400</u>	<u>350</u>	<u>- 50</u>
UMLAUFSVERMOEGEN	650	600	- 50
./. KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL	<u>703</u>	<u>525</u>	<u>- 178</u>
NETTOUMLAUFSVERMOEGEN	-53	75	+ 128

b) KapitalflussrechnungMITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung

Verkaufserlös		8'403	
Produktionsaufwand	7'556		
Abnahme Halb- und Fertigfabrikate	40		
Verwaltungs- und Vertriebs-Gemeinkosten	<u>570</u>	<u>-8'166</u>	
CASHFLOW BETRIEB		237	
Dividendenertrag		<u>10</u>	
CASHFLOW UNTERNEHMUNG			247

2. Aussenfinanzierung

Aufnahme Hypotheken		20	
Emission Obligationen		60	
Aktienkapitalerhöhung aus Reserven		<u>100</u>	180

3. Desinvestierung

Verkauf Produktionsanlagen		60	
Verkauf Beteiligungen		<u>70</u>	<u>130</u> 557

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Kauf von Produktionsanlagen		120	
Kauf von Mobiliar		40	
Neubau		20	
Aktivierung selbst erstellter Anlagen		<u>50</u>	230

2. Definanzierung

Dividendenzuweisung		40	
Verrechnungssteuer, Abgaben und Gebühren aus Gratiskapitalerhöhung		59	
Umwandlung Reserven in Aktienkapital		<u>100</u>	<u>199</u> 429

ERHOEHUNG NETTOUMLAUFSVERMOEGEN

128

Lösung 21 (Fortsetzung)

Lösungshinweise zum Arbeitsblatt

- 1a+ä Indem die streng genommen fondsunwirksame Umwandlung von Reserven in Aktienkapital in zwei fondswirksame Buchungen aufgespalten wird, steigt der Informationsgehalt der Kapitalflussrechnung (vgl. Lösung 2).
- 2c Da hier das Obligationenkonto "netto" geführt wird, muss das Disagio nicht gebucht werden. Im andern Falle ergäbe sich die fondsunwirksame Buchung "Disagio an Obligationen". Das Disagio-Konto ist ein Minus-Passiv-Konto (mit gleichen Buchungsregeln wie ein Aktivkonto). Vgl. dazu auch Art. 669 Obligationenrecht.
- 3e+f Statt das Konto Produktionsanlagen "netto" zu führen, könnte man auch mit zwei Konten arbeiten (Produktionsanlagen = Aktivkonto/Wertberichtigung Produktionsanlagen = Minus-Aktiv-Konto).
- 3h Die Differenz im Konto Beteiligungserfolg von 10 muss als Dividendenertrag interpretiert werden.
- 8r+rr Die Aktivierung selbst erstellter Anlagen ist als Investition zu betrachten: Der unter Innenfinanzierung aufzuführende fondswirksame Produktionsaufwand muss also um 50 vermindert werden - der entsprechende Mittelabfluss wird unter Investierung aufgeführt. (Bei dieser Lösung wird stillschweigend angenommen, dass die Produktion dieser Anlagen zu einem Mittelabfluss von 50 geführt hat; die fondsunwirksamen Aufwandanteile [z. B. Abschreibungen auf den Produktionsanlagen] werden vernachlässigt.)
- 8s $\text{Abschreibungen} = \text{Zunahme Wertberichtigung } 10 + \text{Ausbuchung der verkauften Produktionsanlagen } 70 = 80$

Die Ueberträge sind kursiv geschrieben.

c) Cashflow-Berechnung nach indirekter Methode

Betriebsgewinn		123
Abschreibung Disagio	4	
Abschreibungen Mobilien	30	
Fondsunwirksamer Warenaufwand	10	
Abschreibungen Produktionsanlagen	80	
Fondsunwirksamer Betriebsaufwand		124
Fondsunwirksamer Verkaufsertrag		
Fondsunwirksamer Betriebsertrag		-10
CASHFLOW AUS BETRIEBLICHER TÄTIGKEIT		237
Neutraler Verlust		-3
Ausserordentlicher Verlust aus Verkauf von Produktionsanlagen	20	
Ausserordentliche Abschreibung auf neuer Liegenschaft	3	
Fondsunwirksamer neutraler Aufwand		23
Ausserordentlicher Gewinn aus Verkauf von Beteiligungen		
Fondsunwirksamer neutraler Ertrag		-10
CASHFLOW AUS UNTERNEHMERISCHER TÄTIGKEIT		247

	VB ER		Umsätze		LN KFR 148	
Liquide Mittel	10		10			10
Forderungen		10		10	10	
Vorräte		50		50	50	
Kurzfristiges Fremdkapital	178		178			178
					60	188
					+128	
					188	188
Mobilien	10		40	30 _p		40
Produktionsanlagen (netto)	10		50 _{rr}	60 _e 20 _f 80 _s		120
Baukonto		83	20 _i	100 _k 31		
Liegenschaften	100		100 _k			
Beteiligungen		60	10 _h	70 _g		
Obligationen (netto)		64		60 _c 4 _d		
Hypotheken		20		20	20	
Aktienkapital		100		100 _ä		
Reserven	109		100 _a 59 _b	50 _n		
Gewinnvortrag		30	50 _n 40 _o	120 _m		
Produktionsaufwand	7700		4 _d 10 _g 50 _r 80 _s 7556			7556
Abnahme Halb- und Fertigfabrikate	40		40			40
Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten	600		30 _p 570			570
a.o. Verlust Verkauf Produktionsanlagen	20		20 _f			
a.o. Abschreibung neue Liegenschaft	3		31			
Verkaufserlös		8413		10 _q 8403	8403	
Aktivierte Produktionsanlagen		50		50 _r		
Beteiligungserfolg		20		10 _h 10	10	
Unternehmungsgewinn	120		120			
	8900	8900	9260	9260		
1a Aktienkapitalerhöhung					100 _ä	100 _a
b Verrechnungssteuer usw.						59 _b
2c Emission Obligationen					60 _c	
d Abschreibung Disagio						
3e Verkauf Produktionsanlagen					60 _e	
f a.o. Verlust						
g Verkauf Beteiligungen					70 _g	
h a.o. Gewinn						
4i Aktivierung Baubranche						20 _i
k Umbuchung Liegenschaft						
l a.o. Abschreibung						
5m Gewinnübertrag						
n Reservezuweisung						
o Dividenden						40 _o
6p Abschreibungen Mobilien						
7q Ausgleich Gegengeschäft						
8r Aktivierung Produktionsanlagen						50 _{rr}
s Abschreibung Produktionsanlagen						
					8723	8595
						+128
					8723	8723

Lösung 22

	RG	CF	NUV
1. Zusatzabschreibung auf Debitoren (Bildung stiller Reserven)	-	-	-
2. Auflösung einer stillen Reserve auf dem Warenlager	+	+	+
3. Auflösung einer stillen Reserve auf Beteiligungen	+	0	0
4. Bildung einer stillen Reserve auf Kassaeffekten	-	-	-
5. Zusatzabschreibungen auf Mobilien (Bildung einer stillen Reserve)	-	0	0
6. Realisierung der stillen Reserven durch Verkauf einer Liegenschaft	+	0	+

Lösung 23

Effektive Schuld gemäss externer Bilanz	104
./. Bestand an stillen Reserven auf Debitoren am Jahresende (3 + 1)	4
Effektive Schuld gemäss interner Bilanz	100
Cashflow gemäss externer Kapitalflussrechnung	19
Rückbuchung der Bildung stiller Reserven auf Debitoren	1
Cashflow gemäss interner Kapitalflussrechnung	20

$$\text{Verschuldungsfaktor} = \frac{\text{Effektive Schuld}}{\text{Cashflow}} = \frac{100}{20} = 5,0 \text{ mal}$$

Lösung 24

	<u>1.1.</u>	<u>31.12.</u>	<u>Differenz</u>
Liquide Mittel	105	133	+ 28
Forderungen	350	325	- 25
Vorräte	<u>500</u>	<u>550</u>	+ 50
UMLAUFVERMOEGEN	955	1'008	+ 53
./.. KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL	<u>495</u>	<u>472</u>	- 23
NETTOUMLAUFVERMOEGEN	460	536	+ 76

	<u>1.1.</u>	<u>31.12.</u>	<u>Differenz</u>
Eigenkapital	624	806	+ 182
./.. Anlagevermögen	<u>650</u>	<u>760</u>	+ 110
UNTER- BZW. UEBERDECKUNG 1. STUFE	-26	46	72
Langfristiges Fremdkapital	<u>486</u>	<u>490</u>	+ 4
UEBERDECKUNG 2. STUFE (= NUV)	460	536	+ 76

Lösung 25

Verkaufserlös	6'000*
./.. Warenaufwand (4'000 - 10)	<u>3'990</u>
BRUTTOGEWINN	2'010
./.. Fondswirksamer Gemeinaufwand (1'000 + 5 - 3)	1'002*
./.. Fondsunwirksamer Gemeinaufwand (700 - 10 + 4)	<u>694</u>
BETRIEBSGEWINN	314
Fondswirksamer neutraler Ertrag (10 - 2)	8
Fondsunwirksamer neutraler Ertrag	<u>30</u>
UNTERNEHMUNGSGEWINN (340 + 12)	352

* Das Konto Debitorenverluste wurde zum Gemeinaufwand gezählt. Es könnte auch als Erlösminderung behandelt werden.

Lösung 26

Verkaufserlös	6'000
./. Warenaufwand	-3'990
./. Fondswirksamer Gemeinaufwand	<u>-1'002</u>
CASHFLOW BETRIEB	1'008
Fondswirksamer neutraler Ertrag	<u>8</u>
CASHFLOW UNTERNEHMUNG	1'016

Betriebsgewinn	314
Fondsunwirksamer Gemeinaufwand	<u>694</u>
CASHFLOW BETRIEB	1'008
Neutraler Gewinn	38
./. Fondsunwirksamer neutraler Ertrag	<u>-30</u>
CASHFLOW UNTERNEHMUNG	1'016

Lösung 27

a) Effektive Zahlen (interne Zahlen)

Cashflow nach direkter Methode berechnet

Verkaufserlös	1'000	
Zunahme Fertigfabrikate	25	
./ Abnahme Halbfabrikate	-30	
Fondswirksamer Ertrag der Gesamtproduktion		995
Kalkulierte Selbstkosten der Produktion	1'000	
./ Ueberdeckung Fertigungsstellen	-55	
<u>Unterdeckung Verwaltungs- und Vertriebs-Gemeinkosten</u>	50	
Effektive Selbstkosten der Produktion	995	
./ Kalkulatorische Abschreibungen (100 - 60)	-40	
./ Kalkulatorische Rückstellungen (5 - 1)	- 4	
./ Kalkulatorische Zinsen	-20	
./ Aktivierung selbst hergestellter Anlagen*	-25	
Fondswirksame effektive Selbstkosten der Produktion		906
CASHFLOW BETRIEB		89
Wertschriftenerfolg		20
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		109

* Die Aktivierung der selbst hergestellten Anlagen ist als Investition zu betrachten (wie gekaufte Anlagen auch), weshalb der fondswirksame Aufwand um diesen Betrag abnimmt.

Cashflow nach indirekter Methode berechnet

Effektiver Betriebsgewinn gemäss Betriebsbuchhaltung		25
Kalkulatorische Zinsen	20	
Abschreibungen	40	
Rückstellungen	4	
Fondsunwirksamer Betriebsaufwand		64
CASHFLOW BETRIEB		89
Neutraler Gewinn		20
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		109

Lösung 27 (Fortsetzung)

b) (Externe) Zahlen gemäss FinanzbuchhaltungCashflow nach direkter Methode berechnet

Fondswirksamer Ertrag der Gesamtproduktion		995
Effektive Selbstkosten der Produktion	995	
Sachliche Abgrenzungen Abschreibungen	60	
Sachliche Abgrenzungen Einzelmaterial	9	
Sachliche Abgrenzungen Rückstellungen	1	
./.. Sachliche Abgrenzungen Zinsen	20	
Produktionsaufwand	1'045	
./.. Bilanzmässige Abschreibungen	-100	
./.. Bilanzmässige Rückstellungen	- 5	
./.. Aktivierung selbst hergestellter Anlagen	- 25	
Fondswirksamer Produktionsaufwand		915
CASHFLOW BETRIEB		80
Wertschriftenerfolg		20
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		100

Cashflow nach indirekter Methode berechnet

Betriebsverlust gemäss Betriebsbuchhaltung		-25
Bilanzmässige Abschreibungen	100	
Bilanzmässige Rückstellungen	5	
Fondsunwirksamer Produktionsaufwand		105
CASHFLOW BETRIEB		80
Neutraler Gewinn		20
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		100

Lösung 28

a)

Sanierungs-Erfolgsrechnung

Verlust aus Beteiligungsverkauf	50	Forderungsverzichte	500
Abschreibungen Anlagen	600	Abschreibung Aktienkapital	1'000
Abschreibungen Debitoren	100	Gewinn aus Liegenschaftenverkauf	200
Bildung langfristiger Rückstellungen	50	Aufwertung Liegenschaft	400
SANIERUNGSGEWINN	1'500	Einzahlung Aktionäre	200
	<u>2'300</u>		<u>2'300</u>

b)

Bilanz nach Sanierung

Umlaufvermögen	3'000	Kurzfristiges Fremdkapital	700
Anlagevermögen	5'450	Langfristiges Fremdkapital	5'350
	<u>8'450</u>	Aktienkapital	2'400
			<u>8'450</u>

c)

MITTELHERKUNFT	Kapitalflussrechnung		MITTELVERWENDUNG
Innenfinanzierung		Investierung	
Forderungsverzichte	500	Kauf Produktionsanlage	50
Einzahlungen Aktionäre	200		
Erhöhung Delkredere	<u>-100</u>	Definanzierung	
	600	Umwandlung von Obligationen in Aktien	1'000
Aussenfinanzierung			
Aktienkapitalerhöhung durch Umwandlung von Obligationen	1'000		
Aktienkapitalerhöhung durch Einzahlungen	400		
Gewährung langfristiger Darlehen durch Lieferanten	<u>300</u>		
	1'700		
Desinvestierung			
Verkauf Liegenschaft	1'200		
Verkauf Beteiligung	<u>350</u>	Zunahme Nettoumlaufvermögen	2'800
	1'550		<u>3'850</u>
	<u>3'850</u>		

d) Innenfinanzierung nach indirekter Methode berechnet

Sanierungsgewinn		1'500
Rückstellungen		50
Abschreibung Beteiligungen (Verkaufsverlust)		50
Abschreibungen Anlagen		<u>600</u>
Fondsunwirksame Sanierungsaufwendungen		700
Fondsunwirksamer Ertrag aus Aktienkapitalherabsetzung	1'000	
Fondsunwirksamer Ertrag aus Liegenschaftenverkauf	200	
Fondsunwirksamer Ertrag aus Aufwertung Liegenschaften	<u>400</u>	
./. Fondsunwirksamer Sanierungsertrag		-1'600
CASHFLOW AUS SANIERUNG		600

Lösung 29

a) Dreistufige bereinigte Erfolgsrechnung

Warenverkauf		2'400
./. Warenaufwand (1'630 - 30)		<u>-1'600</u>
BRUTTOGEWINN		800
./. Personalaufwand	308	
./. Verschiedener Aufwand (340 - 8 - 12)	320	
./. Abschreibungen Fahrzeuge (40 - 10)	30	
./. Abschreibungen Mobilien (20 - 5)	15	
./. Abschreibungen Immobilien	30	
./. Debitorenverluste (20 + 2)	<u>22</u>	<u>-725</u>
BETRIEBSGEWINN		75
Ausserordentlicher Gewinn aus Liegenschaftenverkauf	20	
Ausserordentlicher Gewinn aus Personenwagenabtretung	10	
Ausserordentlicher Gewinn aus Grundstückverkauf	10	
Kursgewinne auf Wertschriften	5*	
Zinserträge aus Wertschriften	<u>3*</u>	48
./. Abschreibungen auf Beteiligungen	20	
./. Ausserordentlicher Verlust aus Büromaschinenverkauf	<u>2</u>	<u>-22</u>
UNTERNEHMUNGSGEWINN		101**

* Aufgrund des nicht erklärbaren Teils des neutralen Erfolgs, der zusätzlichen Angabe Nr. 5 und der Zunahme des Kontos Wertschriften kann auf diese beiden Bewegungen geschlossen werden.

**Wenn man vom bereinigten Unternehmungsgewinn von 101 den ausgewiesenen Unternehmungsgewinn von 38 subtrahiert, erhält man die in dieser Periode gebildeten stillen Reserven von 63.

b) Bereinigter Liquiditätsnachweis

	<u>1.1.</u>	<u>31.12.</u>	<u>+/-</u>
Kasse, Post	10	9	- 1
Wertschriften	40	45	+ 5
Debitoren (netto)	203	145	- 58
Warenvorrat	<u>200</u>	<u>220</u>	<u>+ 20</u>
UMLAUFVERMOEGEN	453	419	- 34
Kreditoren	160	140	- 20
Bankkontokorrent	<u>116</u>	<u>7</u>	<u>- 109</u>
./. KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL	276	147	- 129
UMLAUFVERMOEGEN	177	272	+ 95

Lösung 29 (Fortsetzung)

c) Bereinigte KapitalflussrechnungMITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung

Betriebsgewinn		75	
----------------	--	----	--

Abschreibungen Fahrzeuge	30		
--------------------------	----	--	--

Abschreibungen Mobilien	15		
-------------------------	----	--	--

Abschreibungen Immobilien	30	75	
---------------------------	----	----	--

CASHFLOW BETRIEB		150	
------------------	--	-----	--

Neutraler Gewinn		26	
------------------	--	----	--

Abschreibungen auf Beteiligungen	20		
----------------------------------	----	--	--

Ausserordentlicher Verlust Büromaschinenverkauf	2	22	
---	---	----	--

./ Ausserordentlicher Gewinn Lieferwagenverkauf	20		
---	----	--	--

./ Ausserordentlicher Gewinn Personenwagenabtretung	10		
---	----	--	--

./ Ausserordentlicher Gewinn Grundstückverkauf	10	-40	
--	----	-----	--

CASHFLOW UNTERNEHMUNG		158	
-----------------------	--	-----	--

2. Aussenfinanzierung

Uebernahme Hypothek	160		
---------------------	-----	--	--

Erhöhung langfristiges Darlehen	40		
---------------------------------	----	--	--

Eigenkapitaleinlage	60	260	
---------------------	----	-----	--

3. Desinvestierung

Verkauf Lieferwagen	20		
---------------------	----	--	--

Abtretung Personenwagen	10		
-------------------------	----	--	--

Verkauf Büromaschinen	8		
-----------------------	---	--	--

Verkauf Grundstück	60	98	516
--------------------	----	----	-----

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Kauf Fahrzeuge	60		
----------------	----	--	--

Kauf Mobilien	38		
---------------	----	--	--

Kauf Liegenschaft	300	398	
-------------------	-----	-----	--

2. Definananzierung

Gewinnbezüge*		23	421
---------------	--	----	-----

ZUNAHME NETTOUMLAUFVERMOEGEN

95

* Barausschüttung 13, Personenwagen 10

Lösung 29 (Fortsetzung)

Lösungshinweise zum Arbeitsblatt

Da der Cashflow in der Kapitalflussrechnung indirekt nachgewiesen werden soll, wird die Erfolgsrechnung weggelassen, denn die fondsunwirksamen Aufwendungen und Erträge sowie der Gewinn sind auch in den Gegenbestandskonten verbucht.

Die Abtretung des Personenwagens führt zu folgenden Buchungen: Fahrzeuge an ausserordentlicher Ertrag 10 (= liquiditätsunwirksame Aufwertung) und Eigenkapital an Fahrzeuge 10 (= liquiditätsunwirksame Abtretung). Betriebswirtschaftlich betrachtet, handelt es sich um eine Desinvestierung (Abtretung des Fahrzeuges) und gleichzeitig um eine Definanzierung (verdeckte Gewinnausschüttung). Damit diese Vorfälle in der Kapitalflussrechnung ausgewiesen werden können, muss die fondsunwirksame Buchung Eigenkapital an Fahrzeuge in zwei fondswirksame Buchungen aufgespalten werden: Nettoumlaufvermögen an Fahrzeug (= Desinvestierung) und Eigenkapital an Nettoumlaufvermögen (= Gewinnbezug).

Die zusätzliche Angabe Nr. 17 ist für die Aufgabenlösung überflüssig; es handelt sich um liquiditätswirksame Aufwendungen. Die Buchung Zinsaufwand bzw. Personalaufwand an Privat ist zwar vorerst fondsunwirksam, doch durch den anschliessenden Bezug (Buchung: Privat an Geld) fliessen Fondsmittel ab. Es wäre falsch, diese Mittelverwendung als Gewinnausschüttung auszuweisen, denn es handelt sich betriebswirtschaftlich um Zins- bzw. Lohnzahlungen an den Inhaber.

d) Cashflow-Berechnung nach direkter Methode

Warenverkauf		
Fondswirksamer Betriebsertrag		2'400
Warenaufwand	1'600	
Personalaufwand	308	
Verschiedener Aufwand	320	
Debitorenverluste	<u>22</u>	
/ . Fondswirksamer Betriebsaufwand		<u>2'250</u>
CASHFLOW BETRIEB		150
Kursgewinne auf Wertschriften	5	
Zinserträge auf Wertschriften	<u>3</u>	
Fondswirksamer neutraler Ertrag		<u>8</u>
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		158

Lösung 29 (Fortsetzung)

Arbeitsblatt zur Kapitalflussrechnung

	Veränderungs- bilanz		Umsätze		LN KFR	
		1		1	1	
Kasse, Post						
Wertschriften	5		5			5
Debitoren (netto)		58		58	58	
Warenvorräte	20		20			20
Kreditoren	20		20			20
Bankkontokorrent	109		109			109
					59 +95	154
					154	154
Fahrzeuge ($20 + 10 = 30$)	30		20 _g 10 _i 60	30 _d 20 _f 10 _h		60
Mobilien ($0 + 5 + 8 = 13$)	13			15 _e 8 _j 2 _k		38
Liegenschaften	220		10 _m 300 _n	60 _l 30 _q		
Beteiligungen		20		20 _c		
Langfristiges Darlehen		40		40 _b		
Langfristige Rückstellung ($12-12=0$)						
Hypothesen		160		160 _o		
Eigenkapital ($75 + 63 = 138$)		138		101 _a 60 _p		23
	417	417	615	615		
1a Uebertrag Unternehmungsgewinn					101 _a	
6b Umwandlung Fremdkapital					40 _b	
7c Abschreibungen Beteiligungen					20 _c	
9d Abschreibungen Fahrzeuge					30 _d	
e Abschreibungen Mobilien					15 _e	
11f Verkauf Lieferwagen					20 _f	
g Ausserordentlicher Gewinn						20 _g
12h Abtretung Personenwagen					10 _g	
i Ausserordentlicher Gewinn						10 _i
14j Verkauf Büromaschinen					8 _j	
k Ausserordentlicher Verlust					2 _k	
15l Verkauf Grundstück					60 _l	
m Ausserordentlicher Gewinn						10 _m
16n Kauf Liegenschaft						300 _n
o Uebernahme Hypothek					160 _o	
p Kapitalerhöhung					60 _p	
18q Abschreibung Liegenschaft					30 _q	
					556	461
						+95
					556	556

Lösung 30

a) Bereinigte Erfolgsrechnung

Verkaufserlös		3'000
Uebrigter fondswirksamer Aufwand ($2'701 + 10 - 10$)	2'701	
Abschreibung Leasingobjekt	40	
Abschreibung übriges Anlagevermögen ($100 - 20$)	80	
Debitorenverluste ($10 + 1$)	11	
Zuweisung langfristige Rückstellungen ($6 - 3$)	3	-2'835
BETRIEBSGEWINN		165
Ausserordentlicher Liegenschaftengewinn	30	
Ausserordentlicher Gewinn aus Fahrzeugverkauf	4	34
Abschreibungen auf Wertschriften	25	
Ausserordentlicher Verlust aus Maschinenverkauf	2	-27
UNTERNEHMUNGSGEWINN		172

b) Bereinigte Schlussbilanz nach Gewinnverteilung

Nettoumlaufvermögen ($255 + 2 + 20 - 13 - 7 - 35 - 3$)	219	
Maschinen im Leasing	160	
Uebriges Anlagevermögen ($620 + 100 + 20 + 10$)	750	
Leasing-Verbindlichkeiten		160
Langfristige Rückstellungen ($11 - 3$)		8
Uebrigtes langfristiges Fremdkapital		178
Aktienkapital ($400 + 50$)		450
Reserven ($128 + 30 + 15 + 133 + 22$)		328
Gewinnvortrag		5
	<u>1'129</u>	<u>1'129</u>

Lösung 30 (Fortsetzung)

c) Bereinigte KapitalflussrechnungMITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung

Verkaufserlös		3'000	
Uebrigter fondswirksamer Aufwand	2'701		
Debitorenverluste	<u>11</u>	<u>-2'712</u>	
CASHFLOW BETRIEB		288	
Wertschriftenverlust		<u>-25</u>	
CASHFLOW UNTERNEHMUNG			263

2. Aussenfinanzierung

Aktienkapitalerhöhung (Stockdividende)	50		
Agio aus Aktienkapitalerhöhung	<u>15</u>		65

3. Desinvestierung

Verkauf Liegenschaft	130		
Verkauf Fahrzeuge	4		
Verkauf Maschinen	<u>8</u>	<u>142</u>	470

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Käufe von Mobiliar	10		
Käufe von Maschinen	40		
Käufe von Liegenschaften	160		
Renovation von Liegenschaften	<u>30</u>		240

2. Definanzierung

Tilgung Leasing-Verbindlichkeiten	40		
Zahlung zulasten langfristiger Rückstellungen	9		
Rückzahlung von Obligationenanleihen	22		
Bardividende	20		
Stockdividende	<u>103</u>	<u>194</u>	<u>434</u>

ZUNAHME NETTOUMLAUFVERMOEGFN

36

Lösung 30 (Fortsetzung)

d) Cashflow-Berechnung nach indirekter Methode

Betriebsgewinn		165
Abschreibung Leasing-Objekt	40	
Abschreibung übriges Anlagevermögen	80	
Zuweisung langfristige Rückstellungen	<u>3</u>	<u>123</u>
CASHFLOW BETRIEB		288
Neutraler Gewinn		7
Ausserordentlicher Verlust aus Maschinenverkauf		2
Ausserordentlicher Gewinn aus Liegenschaftenverkauf	30	
Ausserordentlicher Gewinn aus Fahrzeugverkauf	<u>4</u>	<u>-34</u>
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		263

Lösungshinweis zum Leasing

Das Leasing-Objekt wurde vor Jahren mit folgender Buchung bilanziert:

Maschinen im Leasing an Leasing-Verbindlichkeiten (z. B. 400)

Im laufenden Jahr wurden folgende Buchungen vorgenommen:

Abschreibungen Leasing-Objekt an Maschine im Leasing 40
(= fondsunwirksamer Aufwand)

Leasing-Verbindlichkeiten an Nettoumlaufvermögen 40
(= Definananzierung [Tilgung von Verbindlichkeiten])

Leasing wird in der Buchhaltung grundsätzlich gleich behandelt wie ein Kauf, sofern die Anlagen im Leasing bilanziert werden und die gekauften Anlagen zu 100 % mit Fremdkapital finanziert werden.

Unterschiedlich verbucht werden Kauf und Leasing dann, wenn Anlagen im Leasing nicht bilanziert werden (was in der Schweiz üblich ist). Vor allem unterscheiden sich die ausgewiesenen Cashflows (Leasing-Gebühr = liquiditätswirksamer Aufwand, Abschreibungen = liquiditätsunwirksamer Aufwand).

Literaturhinweise zum Leasing: Schneider (1977), Seiten 2 - 5,; Revisionshandbuch der Schweiz (1979), Seiten 134 - 139; Schweizerische Kreditanstalt (1981)

Lösung 31

	NUV	Geld
1. Abschreibungen auf Mobilien	0	0
2. Kreditkauf von Maschinen	-	0
3. Zahlungen an Kreditoren	0	-
4. Bildung einer kurzfristigen Rückstellung	-	0
5. Emission einer Obligationenanleihe	+	+
6. Abschreibungen auf Debitoren	-	0
7. Warenverkauf gegen bar	+	+
8. Warenverkauf auf Kredit	+	0
9. Zahlungen von Kunden	0	+
10. Zunahme Warenvorrat (Korrekturbuchung am Jahresende)	+	0
11. Bildung stiller Reserven auf Liegenschaften	0	0
12. Bildung stiller Reserven auf Kassaeffekten	-	0
13. Auflösung stiller Reserven auf dem Warenvorrat	+	0
14. Barbezug vom Postscheckkonto	0	0
15. Umwandlung von kurzfristigen in langfristige Schulden	+	0
16. Zahlungen für Löhne und Gehälter	-	-

Lösung 32

Verkaufserlös gemäss Erfolgsrechnung (= Ertrag)	2'000
./. Debitorenverluste (= fondsunwirksamer Ertrag)	-100
./. Zunahme Debitoren (netto, da die Delkredere-Zunahme schon bei den Debitorenverlusten berücksichtigt ist)	- 19
Fondswirksamer Verkaufserlös (= Einnahmen)	<u>1'881</u>

Lösung 33

a) Wareneinkauf zu Einstandspreisen	4'000
+ Abnahme Warenvorrat (externe Bewertung)	<u>20</u>
Warenaufwand gemäss externer Erfolgsrechnung	4'020
b) Wareneinkauf zu Einstandspreisen	4'000
+ Abnahme Warenvorrat (interne Bewertung)	<u>30</u>
Warenaufwand gemäss interner Erfolgsrechnung	4'030
c) Wareneinkauf zu Einstandswerten	4'000
+ Abnahme Kreditoren	15
+ Zunahme der Anzahlungen an Warenlieferanten*	<u>1</u>
(Geld-)fondswirksamer Warenaufwand (= Ausgaben für die Warenbeschaffung)	4'016

* Die Anzahlungen an Warenlieferanten werden oft mit dem Warenaufwand verrechnet, damit die Zahlungen an Lieferanten für die Beschaffung von Waren als eine Zahl ausgewiesen werden können. Allerdings wird eine Anzahlung an Lieferanten normalerweise erfolgswirksam verbucht, so dass diese Geschäftsfälle m. E. nicht zur Innenfinanzierung gezählt werden sollten.

Lösung 34

Verkaufserlös	./.. Debitorenzunahme / + Debitorenabnahme ./.. Debitorenverluste
Wertschriftenerfolg (z. B. Habensaldo)	./.. Buchgewinne / + Buchverluste +/- Veränderungen Verrechnungssteuerguthaben
Immobilienenerfolg (z. B. Habensaldo)	./.. Verrechnete Mietzinsen + Abschreibungen auf Liegenschaften + Transitorisch gebuchte aufgelaufene Hypothekarzinsen ./.. Transitorisch gebuchte aufgelaufene Mietzinsen
Warenaufwand	./.. Kreditorenzunahme / + Kreditorenabnahme ./.. Vorratsabnahme / + Vorratzzunahme
Personalaufwand	./.. Zunahme der Schuld gegenüber Sozialversicherungen / + Abnahme der Schuld gegenüber Sozialversicherungen ./.. Transitorisch gebuchte aufgelaufene Lohnschulden / + transitorisch gebuchte ausbezahlte Lohnvorschüsse ./.. Gutgeschriebener Eigenlohn, sofern keine Privatbezüge getätigt wurden
Zinsaufwand	./.. Transitorisch gebuchte aufgelaufene Zinsen / + transitorisch gebuchte vorausbezahlte Zinsen ./.. Gutgeschriebene Eigenzinsen, sofern keine Privatbezüge getätigt wurden
Debitorenverluste	Mit dem Verkaufserlös verrechnen (siehe oben)
Abschreibungen	Die Abschreibungen werden grundsätzlich mit dem Anlage- vermögen verrechnet. Kursverluste bzw. Abschreibungen auf Wertschriften werden mit dem Konto Wertschriften- erfolg verrechnet, Abschreibungen auf Beteiligungen mit dem Beteiligungserfolg, Abschreibungen auf Debi- toren mit dem Verkaufserlös (siehe oben), Abschreibun- gen auf Liegenschaften mit dem Immobilienenerfolg (siehe oben) usw.
Uebrigter Betriebsaufwand	./.. Transitorisch gebuchte Aufwendungen / + transitorisch gebuchte Aufwandsminderungen ./.. Bildung von Rückstellungen Die übrigen betrieblichen Aufwendungen sind jeweils als fondswirksam zu betrachten, sofern in der Aufgaben- stellung keine besonderen Angaben enthalten sind. Wenn die transitorischen Konten nicht besonders be- zeichnet sind (z. B. als aufgelaufene Zinsen, ausbe- zahlte Lohnvorschüsse), bringt man sie am besten hier zur Verrechnung.

Diese Lösung enthält nur die häufigsten Verrechnungen und ist natürlich unvollständig.

Lösung 35

	RG	CF	Geld
1 Barverkauf einer Maschine	0	0	+
2 Abnahme Warenvorrat (Korrekturbuchung am Jahresende)	-	0	0
3 Abnahme Debitorenbestand (Korrekturbuchung in einer Offene-Posten-Buchhaltung am Jahresende)	-	0	0
4 Abschreibungen auf Maschinen	-	0	0
5 Buchgewinne auf Kassaeffekten	+	0	0
6 Abnahme Kreditorenbestand (Korrekturbuchung in einer Offene-Posten-Buchhaltung am Jahresende)	+	0	0
7 Bildung einer kurzfristigen Rückstellung	-	0	0
8 Tilgung der Hypothekarschuld	0	0	-
9 Barzahlung für Löhne und Gehälter	-	-	-

Lösung 36

Direkte Berechnung

Verkaufserlös (Ertrag)	1'000	
./. Debitorenzunahme (10 + 1)	-11	
Fondswirksamer Betriebserlös		989
Wareneinkäufe	650	
./. Kreditorenzunahme	-10	640
Personalaufwand		200
Verschiedener Gemeinaufwand (159 - 2 - 1)	156	
./. Zunahme langfristige Rückstellungen (5 - 2)	-3	153
./. Fondswirksamer Betriebsaufwand		-993
BETRIEBLICHER CASHLOSS		-4
Zinsertrag Wertschriften	1	
Dividendenertrag	<u>1</u>	
Fondswirksamer neutraler Ertrag		<u>2</u>
UNTERNEHMERISCHER CASHLOSS		-2

Indirekte Berechnung

Betriebsgewinn		25
Abschreibungen Mobilien	23	
Zuweisung langfristige Rückstellungen	3	
Zunahme Kreditoren	<u>10</u>	
Fondsunwirksamer Betriebsaufwand		36
Zunahme Debitoren	11	
Zunahme Warenvorrat	<u>54</u>	
./. Fondsunwirksamer Betriebsertrag		-65
BETRIEBLICHER CASHLOSS		-4
./. Neutraler Verlust		-1
Buchverlust auf Wertschriften		
Fondsunwirksamer neutraler Aufwand		5
Buchgewinne auf Beteiligungen		
./. Fondsunwirksamer neutraler Ertrag		<u>-2</u>
UNTERNEHMERISCHER CASHLOSS		-2

Lösung 37

a) KAPITALFLUSSRECHNUNG ZUM FONDS GELD (= GELDFLUSSRECHNUNG)MITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung

Verkaufseinnahmen ¹		18'755	
Zahlungen für Warenkäufe ²	10'200		
Personalausgaben ³	5'020		
Verschiedene Ausgaben ⁴	<u>3'650</u>	-18'870	
CASHDRAIN BETRIEB		-115	
Zinseinnahmen		<u>5</u>	
CASHDRAIN UNTERNEHMUNG			-110

2. Aussenfinanzierung

Aktienkapitalerhöhung		500	
Agio aus Aktienkapitalerhöhung		<u>500</u>	1'000

3. Desinvestierung

Maschinenverkäufe		100	
Liegenschaftenverkäufe		<u>250</u>	<u>350</u>
			1'240

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Maschinenkäufe		380	
Renovation Liegenschaft		<u>100</u>	480

2. Definanzierung

Gewinnauszahlung		300	
Rückzahlung Darlehen		200	
Rückzahlung Hypotheken		200	
Abnahme Anzahlungen von Kunden ⁵		<u>50</u>	<u>750</u>
			<u>1'230</u>

ZUNAHME GELD

10

1 19'645 - 490 (Debitorenzunahme netto) - 400 (Debitorenverluste)

2 10'000 + 400 (Zunahme Warenvorrat) - 200 (Kreditorenzunahme)

3 5'000 + 20 (Zunahme vorausbezahlte Löhne)

4 4'000 + 50 (Abnahme aufgelaufene Zinsen) - 400 (Debitorenverluste)

5 Die Anzahlungen von Kunden werden manchmal mit den Verkaufserlösen verrechnet, damit alle Kundenzahlungen als Zahl ausgewiesen werden können. Allerdings ist eine Anzahlung grundsätzlich erfolglosunwirksam und wird m. E. besser als Aussenfinanzierung ausgewiesen.

Lösung 37 (Fortsetzung)

b) CASHFLOW-BERECHNUNG INDIREKT

Betriebsgewinn		445
Abschreibungen Mobiliar + Maschinen	200	
Debitorenverluste ¹	400	
Zunahme Kreditoren ²	<u>200</u>	
Fondsunwirksame Aufwendungen bzw. Ertragsminderungen		800
Abnahme aufgelaufene Zinsen ³	50	
Zunahme Vorausbezahlte Löhne ⁴	20	
Zunahme Debitoren ⁵	490	
Zunahme Warenvorrat ⁶	400	
Debitorenverluste ⁷	<u>400</u>	
./.. Fondsunwirksame Erträge bzw. Aufwandsminderungen		<u>-1'360</u>
CASHDRAIN BETRIEB		-115
Neutraler Gewinn		5
Buchverlust Wertschriften	10	
Abschreibung Beteiligung	20	
Ausserordentlicher Verlust aus Maschinenverkäufen	<u>20</u>	
Fondsunwirksame neutrale Aufwendungen		50
Ausserordentlicher Gewinn aus Liegenschaftenverkäufen		
./.. Fondsunwirksame neutrale Erträge		<u>-50</u>
CASHDRAIN UNTERNEHMUNG		-110

1 Fondsunwirksamer Aufwand (kann auch als fondsunwirksame Ertragsminderung betrachtet werden)

2 Fondsunwirksamer Aufwand

3 Fondsunwirksame Aufwandsminderung

4 Fondsunwirksame Aufwandsminderung

5 Fondsunwirksamer Ertrag

6 Fondsunwirksame Aufwandsminderung

7 Fondsunwirksamer Ertrag

Lösung 38

a) KAPITALFLUSSRECHNUNG ZUM FONDS GELD (= GELDFLUSSRECHNUNG)MITTELHERKUNFT

<u>1. Innenfinanzierung</u>				
Kundenzahlungen ¹		8'312		
Produktionsausgaben ²	7'724			
Ausgaben für Verwaltung und Vertrieb ³	<u>470</u>	<u>-8'194</u>		
CASHFLOW BETRIEB		118		
Dividendeneinnahmen		<u>10</u>		
CASHFLOW UNTERNEHMUNG			128	
<u>2. Aussenfinanzierung</u>				
Aufnahme Hypotheken		20		
Emission Obligationen		60		
Aktienkapitalerhöhung aus Reserven		<u>100</u>	180	
<u>3. Desinvestierung</u>				
Verkauf Produktionsanlagen		60		
Verkauf Beteiligungen		<u>70</u>	<u>130</u>	438

MITTELVERWENDUNG

<u>1. Investierung</u>				
Selbst erstellte Produktionsanlagen ⁴		50		
Kauf von Produktionsanlagen		120		
Kauf von Mobilien		40		
Neubau		<u>20</u>	230	
<u>2. Defianzierung</u>				
Dividendenzahlung		40		
Verrechnungssteuer, Abgaben und Gebühren aus Gratiskapitalerhöhung		59		
Umwandlung Reserven in Aktienkapital		<u>100</u>	<u>199</u>	<u>429</u>

ERHOEHUNG FONDS GELD

9

- 1 8413 - 10 (Gegengeschäft) + 10 (Abnahme Debitoren) - 1 (Zunahme Besitzwechsel)
- 100 (Debitorenverluste)
- 2 7'700 - 10 (Gegengeschäft) - 4 (Disagio) - 80 (Abschreibung Produktionsanlagen)
- 10 (Abnahme Vorräte an Rohmaterial, Hilfsmaterial und Betriebsstoffen) - 50
(selbst hergestellte Produktionsanlagen, siehe 4) + 178 (Abnahme Kreditoren)
- 3 600 - 30 (Abschreibungen Mobilien) - 100 (Debitorenverluste)
- 4 Das Herstellen von Produktionsanlagen für Eigengebrauch hat zu einem Mittelabfluss
geführt, der m. E. besser als Investierung denn als Innendefianzierung dargestellt
wird.

Lösung 38 (Fortsetzung)

b) CASHFLOW-BERECHNUNG (indirekt)

Betriebsgewinn		123
Debitorenverluste*	100	
Abschreibung Disagio	4	
Abnahme Debitoren*	10	
Abnahme Vorräte an Roh-, Hilfs- und Betriebsmaterial	10	
Abnahme Halb- und Fertigfabrikate	40	
Abschreibungen Produktionsanlagen	80	
Abschreibungen Mobilien	30	
Fondsunwirksamer Warenaufwand (Gegengeschäft)	<u>10</u>	284
Fondsunwirksamer Verkaufsertrag (Gegengeschäft)	10	
Abnahme Kreditoren	178	
Debitorenverluste*	100	
Zunahme Besitzwechsel	<u>1</u>	-289
CASHFLOW AUS BETRIEBLICHER TÄTIGKEIT		118
Neutraler Verlust		-3
Ausserordentlicher Verlust aus Verkauf von Produktionsanlagen	20	
Ausserordentliche Abschreibung auf neuer Liegenschaft	<u>3</u>	23
Ausserordentlicher Gewinn aus Verkauf von Beteiligungen		-10
CASHFLOW AUS UNTERNEHMERISCHER TÄTIGKEIT		128

Lösung 39

KAPITALFLUSSRECHNUNG ZUM FONDS GELD (= GELDFLUSSRECHNUNG)MITTELHERKUNFT (EINNAHMEN)1. Innenfinanzierung

Zahlungen von Kunden		286	
Zahlungen an Warenlieferanten	145		
Zahlungen an das Personal	49		
Zinszahlungen	1		
Zahlungen für diversen Betriebsaufwand	<u>52</u>	-247	
BETRIEBLICHER CASHFLOW		39	
Dividendeneinnahmen		<u>1</u>	
UNTERNEHMERISCHER CASHFLOW			40

2. Aussenfinanzierung

Erhöhung Aktienkapital zu pari			10
--------------------------------	--	--	----

3. Desinvestierung

Verkauf von Maschinen		<u>8</u>	58
-----------------------	--	----------	----

MITTELVERWENDUNG (AUSGABEN)1. Investierung

Kauf von Mobiliar	9		
Kauf von Maschinen	<u>21</u>	30	

2. Definanzierung

Rückzahlung langfristiges Fremdkapital		<u>23</u>	<u>53</u>
--	--	-----------	-----------

ZUNAHME FONDS GELD

5

Lösung 39 (Fortsetzung)

CASHFLOW-BERECHNUNG (INDIREKT)

Betriebsgewinn		33
Abschreibungen Mobiliar	4	
Abschreibungen Maschinen	6	
Debitorenverluste	3	
Aufgelaufene Zinsen	1	
Zunahme Lohnschuld	1	
Abnahme Warenvorrat	5	
Zunahme Kreditoren (Waren)	<u>20</u>	40
Zunahme Debitoren (netto)	11	
Abnahme Kreditoren (diverser Betriebsaufwand)	20	
Debitorenverluste	<u>3</u>	<u>-34</u>
CASHFLOW BETRIEB		39
Ausserordentlicher Verlust aus		
Maschinenverkauf	2	
Abschreibung Beteiligungen	<u>2</u>	4
Neutraler Verlust		<u>-3</u>
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		40

Text	Eröffnungsbilanz		Probabilanz		Schlussbilanz II		Veränderungsbilanz Erfolgsrechnung		Umsätze		Liquiditätsnachweis Kapitalflussrechnung	
	S	H	S	H	S	H	S	H	S	H	S	H
Geld	30		430	395	35		5		5p			5p
Debitoren	60		370	298	72		12		12f			
Delkrederere		5		6		6				1g		
Warenvorrat	80		80	5	75			5		5i		
Mobilien	20		29	4	25		5		9g	4d		9g
Maschinen	30		51	16	35		5			8b		
									21r	2c		21r
Beteiligungen (neutral)	10		10	2	8		2			6e		
Verlust- und Gewinnvortrag	2		2			4		6		2m		
Aufgelaufene Zinsen				1		1		1		6a		
Lohnschuld		1		2		2		1		1n		
Diverse Kreditoren	70		246	316		70		1		1o		
Dividenden						16			20i	20k		
Langfristiges Fremdkapital	30		23	30		7		16		16a		
Aktienkapital	100		110			110		23s		23s		23s
Reserven		26		26		34		10c		10c		
Warenaufwand			180	10			8		5i	8a		
							170		20k			
Löhne und Gehälter			50						145u			145u
							50		1o			
Zinsaufwand			2						49v			49v
							2		1n			
Abschreibungen Mobilien			4						1w			1w
Abschreibungen Maschinen			6				4		4d			
Debitorenverluste			3				6		6e			
Diverser Betriebsaufwand			32				3		3h			
Ausserordentlicher Aufwand			2				32		52x	20i		52x
Verkaufserlös			10	310			2		2c			
							300		1g	12f		
										3h		
Beteiligungserfolg			2	1						286y		286y
Reingewinn							1		2m	1z		
							30		8a			
									16a			
									6a			
	232	232	1532	1532	250	250	350	350	412	412	305	305

Lösung 40

KAPITALFLUSSRECHNUNG ZUM FONDS GELD (= GELDFLUSSRECHNUNG)MITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung

Kundenzahlungen		3'352	
Zahlungen an Materiallieferanten	2'004		
Zahlungen ans Personal	1'000		
Zinszahlungen	5		
Zahlungen für diversen Betriebsaufwand	<u>299</u>	<u>-3'308</u>	
BETRIEBLICHER CASHFLOW		44	
Zinserträge auf Wertschriften		1	
Fondswirksamer Liegenschaftenaufwand		<u>-18</u>	
UNTERNEHMERISCHER CASHFLOW			27

2. Aussenfinanzierung

-

3. Desinvestierung

Verkauf von Liegenschaften	190		
Verkauf von Wertschriften	<u>2</u>	<u>192</u>	219

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Kauf von Einrichtungen		20	
------------------------	--	----	--

2. Definanzierung

Rückzahlung Hypothekarschuld	75		
Obligationenrückkäufe	34		
Kapitalherabsetzung Nominalwert	50		
Kapitalherabsetzung Agio	30		
Bardividende	<u>20</u>	<u>209</u>	<u>-229</u>

ABNAHME FONDS GELD

-10

Lösung 40 (Fortsetzung)

BERECHNUNG DES CASHFLOWS AUF INDIREKTE WEISE

Betriebsgewinn		21
Abschreibungen Einrichtungen	20	
Abnahme Materialvorräte	6	
Abnahme Debitoren*	5	
Abnahme Lohnvorschüsse	1	
Zunahme aufgelaufene Obligationenzinsen	1	
Zunahme übrige Lieferanten	<u>1</u>	34
Abnahme Materiallieferantenschulden	8	
Abnahme Personalversicherungsschulden	1	
Abnahme Delkrede*	1	
Zunahme Halb- und Fertigfabrikatevorräte	<u>1</u>	-11
BETRIEBLICHER CASHFLOW		44
Neutraler Gewinn		10
Abschreibungen Liegenschaften		10
Ausserordentlicher Ertrag aus Liegenschaftenverkauf	30	
Ausserordentlicher Ertrag aus Obligationenrückkäufen	6	
Aufwertung Wertschriften	<u>1</u>	-37
UNTERNEHMERISCHER CASHFLOW		27

* Oder verrechnen und nur Netto-Debitorenabnahme von 4 ausweisen.

Lösungshinweis zum Arbeitsblatt

Anstatt einen Teil der Umsätze unterhalb von Bilanz und Erfolgsrechnung aufzuführen (Vgl. z. B. Lösungen 20 und 21), können die Nachträge und Verrechnungen auch ohne Text direkt im oberen Teil des Arbeitsblattes verbucht werden.

Lösung 40 (Fortsetzung)

	VB + ER		Umsätze		LN + KFR	
	S	H	S	H	S	H
Kasse/Post/Bank		10		10 _g	10 _g	
Wertschriften		1	1 _b	2 _a	2 _a	
Debitoren		5		5 _r		
Delkredere	1		1 _s			
Transitorische Aktiven		1		1 _t		
Materialvorräte		6		6 _u		
Halb- und Fertigfabrikatevorräte	1		1 _v			
Einrichtungen			20 _h	20 _g		20 _h
Immobilien		170	30 _e	10 _c		
				190 _f	190 _f	
Materiallieferanten	8		8 _w			
Kreditoren Sozialversicherungen	1		1 _x			
Uebrige Kreditoren		1		1 _y		
Transitorische Passiven		1		1 _z		
Hypotheken	75		75 _ä			75 _ä
Obligationen	40		6 _i			
			34 _k			34 _k
Aktienkapital	50		50 _l			50 _l
Reserven	20		30 _p	10 _o		30 _p
Gewinnvortrag		1	20 _n	31 _m		20 _n
			10 _o			
Materialaufwand	2'002		6 _u	8 _w		
			2'004 _ö			2'004 _ö
Personalaufwand	1'000		1 _t	1 _x		
			1'000 _ü			1'000 _ü
Abschreibungen Einrichtungen	20		20 _g			
Liegenschaftenaufwand	28		10 _c			
			18 _d			18 _d
Zinsaufwand	6		1 _z			
			5 _j			5 _j
Diverser Betriebsaufwand	300		1 _y			
			299 _ä			299 _ä
Reingewinn	31		31 _m			
Verkaufserlös		3'348	5 _r	1 _s		
				3'352 _é	3'352 _é	
Zunahme Halb- und Fertigfabrikate		1		1 _v		
Wertschriftenerfolg		2		1 _b		
				1 _é	1 _é	
Ausserordentlicher Ertrag						
Liegenschaftenerverkauf		30		30 _e		
Ausserordentlicher Ertrag						
Obligationenrückkauf		6		6 _i		
	3'583	3'583	3'688	3'688	3'555	3'555

Lösung 41

a) RECHNUNGEN ZUM FONDS NETTOUMLAUFVERMOEGEN→ Liquiditätsnachweis

	<u>1.1.</u>	<u>31.12.</u>	<u>+/-</u>
Geld	20	10	- 10
Debitoren	30	50	+ 20
Vorräte	60	90	+ 30
<u>Umlaufvermögen</u>	<u>110</u>	<u>150</u>	<u>+ 40</u>
<u>./. Kreditoren</u>	<u>30</u>	<u>35</u>	<u>- 5</u>
Nettoumlaufvermögen	80	115	+ 35

→ KapitalflussrechnungMITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung

Verkaufserlös		1'000	
Warenaufwand	600		
Fondswirksamer Gemeinaufwand ¹	325	-925	
Cashflow			75

2. Aussenfinanzierung

Aufnahme langfristiges Darlehen			25
---------------------------------	--	--	----

3. Desinvestierung

Verkauf von Anlagevermögen		10	110
----------------------------	--	----	-----

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Käufe von Anlagevermögen			50
--------------------------	--	--	----

2. Definanzierung

Tilgung Hypothek		5	
Gewinnausschüttung		20	-75

ZUNAHME NETTOUMLAUFVERMOEGEN

35

→ Cashflow (indirekt)

Reingewinn		40
Abschreibungen	30	
Langfristige Rückstellungen	5	35
Cashflow		75

¹ 360 - 5 (Rückstellungen) - 30 (Abschreibungen)

Lösung 41 (Fortsetzung)

b) RECHNUNGEN ZUM FONDS GELD→ GeldflussrechnungMITTELHERKUNFT

1. <u>Innenfinanzierung</u>			
Kundenzahlungen ¹		980	
Zahlungen an Lieferanten ²	625		
Diverse Zahlungen für Gemeinaufwand ³	<u>325</u>	<u>-950</u>	
Cashflow			30
2. <u>Aussenfinanzierung</u>			
Aufnahme langfristiges Darlehen			25
3. <u>Desinvestierung</u>			
Verkauf von Anlagevermögen			<u>10</u> 65

MITTELVERWENDUNG

1. <u>Investierung</u>			
Käufe von Anlagevermögen			50
2. <u>Definanzierung</u>			
Tilgung Hypothek		5	
Gewinnausschüttung	<u>20</u>	<u>25</u>	<u>-75</u>

ABNAHME GELDFONDS

-10

→ Cashflow (indirekt)

Reingewinn		40	
Erhöhung langfristige Rückstellungen	5		
Abschreibungen Anlagevermögen	<u>30</u>		
Zunahme Kreditoren	<u>5</u>	40	
Zunahme Debitoren	20		
Zunahme Warenvorrat	<u>30</u>	<u>-50</u>	
Cashflow			30

1 1'000 - 20 (Debitorenzunahme)

2 600 - 5 (Kreditorenzunahme) + 30 (Lagerzunahme)

3 360 - 5 (Langfristige Rückstellungen) - 30 (Abschreibungen)

Lösung 41 (Fortsetzung)

c) BEURTEILUNG

In bezug auf die Investitionsvorgänge und Aussenfinanzierungsmassnahmen unterscheiden sich die beiden Typen nicht. Hingegen zeigt nur die Geldflussrechnung die eingetretene Liquiditätsverschlechterung an, während die Kapitalflussrechnung zum Fonds Netto-umlaufvermögen eine fragliche Liquiditätsverbesserung vorgaukelt. Allerdings muss man auf jeden Fall die hinter den Aufstellungen stehenden realwirtschaftlichen Vorgänge studieren, um beurteilen zu können, ob beispielsweise die höheren Debitorenbestände Investitionen darstellen oder infolge schleppender Zahlungseingänge entstanden sind. Dasselbe gilt für die gestiegenen Warenvorräte, die entweder gezielte Investitionen sind oder auf Absatzstockungen hinweisen. Zusatzinformationen wie beispielsweise Umschlagszahlen für Debitoren und Warenlager können Klarheit schaffen.¹

¹ Vgl. Kapitel 209a und 212

Lösung 42

	GELD	LM	NGV	NUV
1. Abschreibungen auf Maschinen	0	0	0	0
2. Barkauf von Mobiliar	-	-	-	-
3. Kreditverkauf von überflüssigem Anlagevermögen	0	0	+	+
4. Buchverluste auf Kassaeffekten	0	-	-	-
5. Abschreibungen auf Debitoren	0	0	-	-
6. Aktienkapitalerhöhung gegen bar	+	+	+	+
7. Gutschrift eines diskontierten Wechsels zum Barwert	+	0	0	0
8. Zahlungen an Lieferanten	-	-	0	0
9. Warenverkauf auf Kredit	0	0	+	+
10. Umwandlung von langfristigen in kurzfristige Schulden	0	0	-	-
11. Aufgelaufene Schuldzinsen (Korrekturbuchung Ende Jahr)	0	0	-	-
12. Vorausbezahlte Versicherungsleistungen (Korrekturbuchung Ende Jahr)	0	0	0 ¹	+
13. Auflösung stiller Reserven auf dem Warenvorrat	0	0	0	+
14. Zahlungen für Mietzinsen	-	-	-	-
15. Bildung stiller Reserven auf Beteiligungen	0	0	0	0
16. Zahlungen von Kunden	+	+	0	0
17. Bildung einer kurzfristigen Rückstellung	0	0	-	-
18. Vorauszahlungen an Warenlieferanten durch Postscheck	-	-	- ²	0

¹ Dienstleistungsguthaben (kein Geldguthaben)

² Warenguthaben (kein Geldguthaben)

Lösung 43

	RG	CF	NGV
1. Kreditverkauf von Waren	+	+	+
2. Kreditverkauf von ausgedienten Maschinen zum Buchwert	0	0	+
3. Rückzahlung eines kurzfristigen Darlehens durch Postscheck	0	0	0
4. Von uns erbrachte, aber noch nicht abgerechnete Leistungen (Korrekturbuchung am Jahresende)	+	+	+
5. Vorausbezahlte Löhne (Korrekturbuchung am Jahresende)	+	0 ¹	0 ¹
6. Zunahme Debitorenbestand (Korrekturbuchung in einer Offene-Posten-Buchhaltung am Jahresende)	+	+	+
7. Ausserordentlicher Verlust beim Barverkauf einer ausgedienten Maschine	-	0	0
8. Bildung langfristiger Rückstellungen	-	0	0
9. Umwandlung einer langfristigen Geldforderung in eine kurzfristige	0	0	-

¹ Das Guthaben besteht aus Arbeitsleistungen (kein Geldguthaben).

Lösung 44

a) Liquiditätsnachweis

	<u>1.1.</u>	<u>31.12.</u>	<u>Differenz</u>
Geld (Kassa, Post)	20	10	- 10
Wertschriften	10	5	- 5
LIQUIDE MITTEL	30	15	- 15
<u>./.. KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL (Kreditoren)</u>	<u>70</u>	<u>80</u>	<u>+ 10</u>
LIQUIDE MITTEL NETTO	-40	-65	- 25
=====			

c) Cashflow (indirekt berechnet)

BETRIEBSGEWINN		21
<i>Abschreibungen auf Mobilien</i>	20	
<i>Zuweisung langfristige Rückstellungen</i>	<u>5</u>	
Fondsunwirksamer Betriebsaufwand		25
<i>Zunahme Debitoren</i>	10	
<i>Zunahme Warenvorrat</i>	<u>50</u>	
Fondsunwirksame(r) Betriebsertrag bzw. Aufwandsminderung		<u>-60</u>
CASHLOSS BETRIEB		-14
Neutraler Verlust		-1
<i>Buchgewinne auf Beteiligungen =</i>		
Fondsunwirksamer neutraler Ertrag		<u>-2</u>
CASHLOSS UNTERNEHMUNG		-17

Lösung 44 (Fortsetzung)

b) Kapitalflussrechnung

MITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung

Verkaufserlös	1'000		
./.. Zunahme Debitoren	<u>-10</u>		
Fondswirksamer Betriebsertrag		990	
Wareneinkäufe	650		
Personalaufwand	200		
Verschiedener Gemeinaufwand	159		
./.. Erhöhung langfristige Rückstellungen	<u>-5</u>	<u>154</u>	
Fondswirksamer Betriebsaufwand			-1'004
BETRIEBLICHER CASHLOSS		-14	
Zinsertrag Wertschriften	1		
Dividendenertrag	<u>1</u>		
Fondswirksamer neutraler Ertrag		2	
Buchverluste auf Wertschriften =			
Fondswirksamer neutraler Aufwand		<u>-5</u>	
UNTERNEHMERISCHER CASHLOSS			-17

2. Aussenfinanzierung

Erhöhung Aktienkapital		10	
------------------------	--	----	--

3. Desinvestierung

Mobilienverkäufe	<u>50</u>	43	
------------------	-----------	----	--

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Mobilienkäufe	30		
Erwerb von Beteiligungen	<u>3</u>	33	

2. Definanzierung

Rückzahlung Darlehen	25		
Gewinnausschüttung	<u>10</u>	<u>35</u>	-68

ABNAHME LIQUIDE MITTEL NETTO

-25

Lösung 45

a) Liquiditätsnachweis

	<u>1.1.</u>	<u>31.12.</u>	<u>Veränderung</u>
Geld	100	110	+ 10
Wertschriften	100	90	- 10
Debitoren (netto)	2'800	3'290	+ 490
GELDVERMOEGEN ¹	3'000	3'490	+ 490
Kreditoren	2'000	2'200	+ 200
Transitorische Passiven	100	50	- 50
Dividenden	300	300	
./.. KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL ²	2'400	2'550	+ 150
NETTOGELDVERMOEGEN	600	940	+ 340

c) Cashflow (indirekt berechnet)

Betriebsgewinn		445
Abschreibungen Maschinen und Mobiliar = Fondsunwirksame Aufwendungen		200
Zunahme vorausbezahlte Löhne	20	
Zunahme Warenvorrat	400	
Fondsunwirksame Aufwandsminderungen		-420
CASHFLOW BETRIEB		225
Ausserordentlicher Verlust aus Maschinenverkauf	20	
Abschreibung Beteiligungen	20	
Fondsunwirksame neutrale Aufwendungen		40
Ausserordentlicher Gewinn aus Liegenschaftenverkauf = Fondsunwirksamer neutraler Ertrag		-50
Neutraler Gewinn		5
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		220

Lösung 45 (Fortsetzung)

b) KapitalflussrechnungMITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung

Verkaufserlöse		19'645	
Wareneinkäufe ¹	10'400		
Personalausgaben ²	5'020		
Verschiedener Aufwand	<u>4'000</u>	-19'420	
CASHFLOW BETRIEB		225	
Zinsertrag auf Wertschriften		5	
Buchverlust auf Wertschriften		<u>-10</u>	
CASHFLOW UNTERNEHMUNG			220

2. Aussenfinanzierung

Aktienkapitalerhöhung	500		
Agio aus Aktienkapitalerhöhung	<u>500</u>	1'000	

3. Desinvestierung

Maschinenverkäufe	100		
Liegenschaftenverkäufe	<u>250</u>	<u>350</u>	1'570

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Maschinenkäufe	380		
Renovation Liegenschaft	<u>100</u>	480	

2. Definanzierung

Rückzahlung Darlehen	200		
Rückzahlung Hypotheken	200		
Abnahme Anzahlungen von Kunden	<u>50</u>	450	

3. Gewinnausschüttung

Dividenden		<u>300</u>	-1'230
------------	--	------------	--------

ZUNAHME FONDS NETTOGELDVERMOEGEN

340

1 10'000 (Warenaufwand) + 400 (Zunahme Warenvorrat)

2 5'000 (Personalaufwand) + 20 (Zunahme vorausbezahlte Löhne = fondsunwirksame Aufwandsminderung)

Lösung 46

a) Liquiditätsnachweis

	19.0	19.1	+/-
Kasse, Post	30	18	- 12
Kassaeffekten	10	15	+ 5
Debitoren (netto)	390	429	+ 39
LIQUIDE MITTEL + KFR. GELDFORDERUNGEN ¹	430	462	+ 32
Bankkontokorrent	100	60	- 40
Kreditoren	290	275	- 15
Dividenden	100	120	+ 20
Kurzfristige Rückstellungen	20	15	- 5
Transitorische Passiven	10	8	- 2
./. KURZFRISTIGE GELDSCHULDEN ²	520	478	- 42
NETTOGELDVERMOEGEN	-90	-16	+ 74

c) Innenfinanzierung (Cashflow), indirekt berechnet

Betriebsgewinn ³		109
Abschreibungen Mobilien	20	
Abschreibungen Maschinen	5	
Verrechneter Mietzins	40	65
./. Zunahme Warenvorrat ⁴	100	
./. Rückkaufsgewinn bei Obligationen ⁴	2	
./. Zunahme Transitorische Aktiven ⁴	2	-104
CASHFLOW BETRIEB		70
Neutraler Gewinn		47
Abschreibungen Beteiligungen	10	
Ausserordentliche Abschreibungen Maschinen	2	12
./. Verrechneter Mietzins	40	
./. Verkaufsgewinn Liegenschaft	50	-90
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		39

d) Der fondswirksame Verkaufserlös und der fondswirksame Betriebsaufwand wären je um den Betrag der Debitorenverluste kleiner. Auf die Höhe des Cashflows hat die unterschiedliche Verbuchung keinen Einfluss.

¹ Die Transitorischen Aktiven sind in dieser Unternehmung keine Geldguthaben.

² Die Anzahlungen von Kunden verpflichten zu einer Warenlieferung, nicht zu einer Geldzahlung.

³ 88 (externer Betriebsgewinn) + 20 (Bildung stiller Reserven Warenvorrat) + 1 (Bildung stiller Reserven Delkreder)

⁴ Liquiditätsunwirksame Aufwandsminderungen

Lösung 46 (Fortsetzung)

b) KapitalflussrechnungMITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung (Cashflow)

Verkaufserlös		6'414	
./. Wareneinkauf ¹	4'060		
./. Personalaufwand ²	2'001		
./. Zinsaufwand ³	22		
./. Diverser Betriebsaufwand ⁴	<u>261</u>	<u>-6'344</u>	

CASHFLOW BETRIEB		70	
------------------	--	----	--

Zinsertrag auf Wertschriften	1		
Kursgewinn auf Wertschriften	1		
Zinsertrag von Aktionär X	1		
Dividendenertrag von T-AG	<u>1</u>	4	
./. Immobilienaufwand		<u>-35</u>	

CASHFLOW UNTERNEHMUNG			39
-----------------------	--	--	----

2. Aussenfinanzierung

Aktienkapitalerhöhung		100	
Agio aus Aktienkapitalerhöhung		<u>20</u>	120

3. Desinvestierung

Verkauf ausgedienter Maschinen		3	
Landverkauf		150	
Rückzahlung Aktivdarlehen		<u>5</u>	<u>158</u> 317

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Kauf von Mobilien			30
-------------------	--	--	----

2. Definanzierung

Tilgung Hypothek		70	
Rückkauf eigener Obligationen		18	
Dividendenzuweisung		120	
Abnahme Anzahlungen von Kunden		<u>5</u>	<u>213</u> <u>243</u>

ZUNAHME NETTOGELDVERMOEGEN

74

1 3'980 (Warenaufwand extern) ./. 20 (Bildung stiller Reserven) + 100 (Vorratzzunahme intern)

2 2'000 (Personalaufwand gemäss ER) + 1 (Zunahme Lohnvorschüsse)

3 20 (Zinsaufwand gemäss ER) + 2 (Differenz zwischen dem Rückkaufkurs und dem Nominalwert der Obligationen)

4 301 (Div. Aufwand gemäss ER) ./. 1 (Bildung stille Reserven Delkredere) + 1 (Zunahme vorausbezahlte Versicherungsprämien) ./. 40 (verrechneter Mietzins)

Lösung 47

Kapitalflussrechnung als BewegungsrechnungMITTELHERKUNFT

<u>1. Innenfinanzierung</u>			
Betriebsgewinn	890		
Abschreibungen Mobiliar und Maschinen	400		
CASHFLOW BETRIEB	1'290		
Neutraler Gewinn	10		
Abschreibungen Beteiligung	40		
Ausserord. Verlust aus Maschinenverkäufen	40	80	
./ Ausserord. Gewinn aus Liegenschaftenverkäufen	-100		
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		1'280	
<u>2. Aussenfinanzierung</u>			
Aktienkapitalerhöhung	1'000		
Agio aus Aktienkapitalerhöhung	1'000	2'000	
<u>3. Desinvestierung</u>			
Maschinenverkäufe	200		
Liegenschaftenverkäufe	500	700	
<u>4. Abnahmen Umlaufsvermögen</u>			
Abnahme Wertschriften		20	
<u>5. Zunahmen kurzfristiges Fremdkapital</u>			
Zunahme Kreditoren		400	
		4'400	
		=====	

MITTELVERWENDUNG

<u>1. Investierung</u>			
Maschinenkäufe	760		
Renovation Liegenschaft	200	960	
<u>2. Definanzierung</u>			
Gewinnausschüttung	600		
Rückzahlung Darlehen	400		
Rückzahlung Hypotheken	400	1'400	
<u>3. Zunahmen Umlaufsvermögen</u>			
Zunahme Geld	20		
Zunahme Debitoren	980		
Zunahme Transitorische Aktiven	40		
Zunahme Warenvorrat	800	1'840	
<u>4. Abnahmen kurzfristiges Fremdkapital</u>			
Abnahme Anzahlungen von Kunden	100		
Abnahme Transitorische Passiven	100	200	
		4'400	
		=====	

Lösung 48

KAPITALFLUSSRECHNUNG ALS BEWEGUNGSRECHNUNG

"MITTELHERKUNFT"1. Innenfinanzierung

Betriebsgewinn (71 + 14)		85	
Abschreibungen Maschinen	15		
Abschreibungen Mobilien	10		
Abschreibungen Fahrzeuge	5		
Verrechneter Mietzinsaufwand	50		
Abschreibung Obligationendisagio	<u>1</u>	81	
-Verminderung Rückstellungen		<u>-5</u>	
CASHFLOW BETRIEB		161	
Neutraler Gewinn		35	
Abschreibungen Beteiligungen	10		
Ausserord. Aufwand Maschinenverkauf	<u>10</u>	20	
-Verrechneter Mietzinsertrag	50	50	
-Ausserord. Ertrag Immobilienverkauf	<u>30</u>	<u>-80</u>	
CASHFLOW UNTERNEHMUNG			136

2. Aussenfinanzierung

Erhöhung Hypotheken	50		
Emission Obligationenanleihe	49		
Aktienkapitalerhöhung (nominal)	100		
Agio aus Aktienkapitalerhöhung	<u>50</u>	249	

3. Desinvestierung

Verkauf von Immobilien	100		
Verkauf von Maschinen	<u>20</u>	120	

4. Zunahmen kurzfristiges Fremdkapital

Zunahme Transitorische Passiven			4
---------------------------------	--	--	---

5. Abnahmen Umlaufvermögen

Abnahme diskontierbare Wechsel	2		
Abnahme Transitorische Aktiven	<u>1</u>	<u>3</u>	
		512	
		===	

Lösung 48 (Fortsetzung)

"MITTELVERWENDUNG"

<u>1. Investierung</u>			
Kauf von Maschinen	5		
Kauf von Fahrzeugen	15		
Kauf von Immobilien	<u>170</u>	190	
<u>2. Definananzierung</u>			
Gewinnauszahlungen	50		
Entnahme Rückstellungen	<u>4</u>	54	
<u>3. Zunahmen Umlaufvermögen</u>			
Geld	10		
Kasseneffekten	2		
Debitoren (netto)	30		
Vorräte (60 + 20)	<u>80</u>	122	
<u>4. Abnahmen kurzfristiges Fremdkapital</u>			
Lieferanten	120		
Uebrigas kurzfristiges Fremdkapital (32 - 6)	<u>26</u>	146	
		512	
		===	

Lösung 49

Aufgabe 41: Liquiditätsnachweis

	<u>Anfangsbestand</u>	<u>Schlussbestand</u>	<u>Veränderungen</u>
Geld	40	46	+ 6
Kotierte Wertschriften	10	14	+ 4
Debitoren (netto)	95	105	+ 10
Transitorische Aktiven	2	3	+ 1
Rohstoffe	100	93	- 7
Fertigfabrikate	<u>36</u>	<u>44</u>	<u>+ 8</u>
UMLAUFSVERMOEGEN	283	305	+ 22
Kreditoren	84	91	+ 7
Kurzfristige Rückstellungen	2	3	+ 1
Transitorische Passiven	3	2	- 1
Dividenden	<u>24</u>	<u>28</u>	<u>+ 4</u>
./. KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL	113	124	+ 11
NETTOUMLAUFSVERMOEGEN	170	181	+ 11

Lösung 49 (Fortsetzung)

Aufgabe 42: Kapitalflussrechnung zum Fonds NettoumlautvermögenMITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung

Verkaufserlös	1'252		
Zunahme Fertigfabrikate	8		
Buchgewinne Wertschriften	1		
Zinserträge Wertschriften	<u>1</u>	1'262	
Materialaufwand	602		
Personalaufwand	500		
Betriebliche Fremdzinsen	7		
Debitorenverluste	2		
Verschiedener Aufwand	<u>99</u>	1'210	
Aktivierte Eigenleistungen	<u>-5</u>	-1'205	
CASHFLOW AUS BETRIEBLICHER TÄTIGKEIT			57
Dividendenertrag			1
Hypothekarzinsen	4		
Diverser Liegenschaftenaufwand	<u>1</u>	-5	
CASHFLOW AUS UNTERNEHMERISCHER TÄTIGKEIT			53

2. Aussenfinanzierung

Emission Obligationenanleihe		99	
Aktienkapitalerhöhung mit Agio		<u>25</u>	124

3. Desinvestierung

Verkauf von Maschinen		6	
Verkauf von Liegenschaften		<u>40</u>	<u>46</u> 223

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Kauf von Maschinen		25	
Aktivierte Eigenleistungen		5	
Kauf von Liegenschaften		10	
Zunahme Anzahlungen an Maschinenlieferanten		<u>1</u>	41

2. Definanzierung

Rückzahlung Obligationenanleihe		130	
Tilgung Hypothek		9	
Auflösung langfristige Rückstellungen		4	
Dividendenzuweisung		<u>28</u>	<u>171</u> -212

ZUNAHME NETTOUMLAUFSVERMÖGEN

Lösung 49 (Fortsetzung)

Aufgabe 43: GeldflussrechnungMITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung

Kundenzahlungen aus Verkäufen	1'240	
Zinserträge aus Wertschriften	<u>1</u>	1'241
Zahlungen an Lieferanten	588	
Zahlungen an das Personal	501	
Bezahlte betriebliche Fremdzinsen	7	
Verschiedener Baraufwand	<u>98</u>	1'194
Aktivierte Eigenleistungen	<u>-5</u>	-1'189
CASHFLOW BETRIEB		52
Dividendenerträge		1
Bezahlte Hypothekarzinsen	5	
Bezahlter Liegenschaftenaufwand	<u>1</u>	<u>-6</u>
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		47

2. Aussenfinanzierung

Emission Obligationenanleihe	99	
Aktienkapitalerhöhung mit Agio	<u>25</u>	124

3. Desinvestierung

Verkauf von Maschinen	6	
Verkauf von Liegenschaften	<u>40</u>	<u>46</u> 217

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Kauf von Maschinen	25	
Aktivierte Eigenleistungen	5	
Kauf von Immobilien	10	
Erhöhung Anzahlungen an Maschinenlieferanten	1	
Kauf von Wertschriften	<u>3</u>	44

2. Definanzierung

Amortisation Hypotheken	9	
Auflösung langfristige Rückstellungen	4	
Rückzahlung Obligationenanleihe	130	
Dividendenzahlungen	<u>24</u>	<u>167</u> -211

ZUNAHME GELD

6

Lösung 49 (Fortsetzung)

Aufgabe 44: Erweiterte Bewegungsrechnung"MITTELHERKUNFT"

<u>1. Innenfinanzierung¹</u>		
Betriebsgewinn		33
Abschreibungen auf Mobilien und Maschinen	18	
Verrechnete Mietzinsen	5	
Abschreibung Disagio	<u>1</u>	<u>24</u>
CASHFLOW BETRIEB		57
Neutraler Gewinn		8
Abschreibung Beteiligungen	1	
Ausserord. Aufwand aus Maschinenverkauf	<u>2</u>	3
Ausserord. Ertrag aus Liegenschaftenverkauf	10	
Gutschrift Mietzinsen	<u>5</u>	<u>-15</u>
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		53
<u>2. Aussenfinanzierung</u>		
Emission Obligationenanleihe	99	
Aktienkapitalerhöhung	<u>25</u>	124
<u>3. Desinvestierung</u>		
Verkauf von Maschinen	6	
Verkauf von Liegenschaften	<u>40</u>	46
<u>4. Zunahme kurzfristiges Fremdkapital</u>		
Zunahme Kreditoren	7	
Zunahme kurzfristige Rückstellungen	<u>1</u>	8
<u>5. Abnahme Umlaufvermögen</u>		
Abnahme Rohstoffvorräte		<u>7</u>
		238
		===

¹ Die Cashflow-Berechnung dieser erweiterten Bewegungsrechnung ist identisch zur indirekten Cashflow-Ermittlung bei einer Kapitalflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen.

Lösung 49 (Fortsetzung)

Aufgabe 44: Erweiterte Bewegungsrechnung (Fortsetzung)"MITTELVERWENDUNG"1. Investierung

Kauf von Maschinen	25	
Aktivierte Eigenleistungen	5	
Kauf von Liegenschaften	10	
Zunahme Anzahlungen an Maschinenlieferanten	<u>1</u>	41

2. Definananzierung

Rückzahlung Obligationenanleihe	130	
Tilgung Hypothek	9	
Auflösung langfristige Rückstellungen	4	
Dividendenauszahlung	<u>24</u>	167

3. Zunahme Umlaufvermögen

Zunahme Geld	6	
Zunahme kotierte Wertschriften	4	
Zunahme Debitoren (netto)	10	
Zunahme Transitorische Aktiven	1	
Zunahme Fertigfabrikate	<u>8</u>	29

4. Abnahme kurzfristiges Fremdkapital

Abnahme Transitorische Passiven	<u>1</u>	
	238	
	===	

Lösung 49 (Fortsetzung)

Aufgabe 45: Anlageintensität (AI)

$$AI = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} = \frac{(208 + 32) \times 100}{(471 + 74)} = \frac{240 \times 100}{545} = 44,0 \% \\ \text{=====}$$

Aufgabe 46: Verschuldungsgrad (VG) und Verschuldungsfaktor (VF)

$$VG = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} = \frac{(277 - 2) \times 100}{(471 + 74)} = \frac{275 \times 100}{545} = 50,5 \% \\ \text{=====}$$

Fremdkapital		275
./. Geld	46	
./. Wertschriften	14	
./. Debitoren (netto) (99 + 6)	105	
./. Transitorische Aktiven	3	-168
Effektive Schuld		107

$$VF = \frac{\text{effektive Schuld}}{\text{Cashflow}^1} = \frac{107}{53} = 2,0 \times \\ \text{=====}$$

Aufgabe 47: Anlagendeckung

	<u>Anfangsbestand</u>	<u>Endbestand</u>	<u>Veränderung</u>
Eigenkapital	232	270	+ 38
./. Anlagevermögen	-256	-240	- 16
ANLAGEDECKUNG 1. STUFE	-24	30	+ 54
Langfristiges Fremdkapital	194	151	- 43
ANLAGEDECKUNG 2. STUFE (= NUV)	170	181	+ 11

¹ In der Aufgabenstellung wurde nicht präzisiert, welcher Cashflow für die Berechnung des Verschuldungsfaktors zu verwenden ist. In der Regel wird der unternehmerische Cashflow zum Fonds Nettoumlaufvermögen verwendet.

Lösung 49 (Fortsetzung)

Aufgabe 48: Durchschnittsrendite des Gesamtkapitals ($\emptyset R_K$)

$$\emptyset R_K = \frac{(\text{Unternehmungsgewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}) \times 100}{\text{durchschnittliches Gesamtkapital}}$$

$$= \frac{(37 + 4 + 8 + 4) \times 100}{542} = \frac{53 \times 100}{542} = 9.8 \% \\ \text{=====}$$

$$\emptyset K = \frac{(468 + 71) + (471 + 74)}{2} = 542$$

Aufgabe 49: Debitorenkennzahlen

$$\emptyset \text{ Debitorenbestand} = \frac{100 + 110}{2} = 105$$

$$\text{Debitorenumschlag} = \frac{\text{fakturierter Umsatz}}{\emptyset \text{ Debitorenbestand}} = \frac{1'252}{105} = 11,9 \times \\ \text{=====}$$

$$\emptyset \text{ Kreditfrist} = \frac{360}{\text{Debitorenumschlag}} = \frac{360}{11,9} = 30,3 \text{ Tage} \\ \text{=====}$$

Lösung 50

Bereinigte Bilanzen nach Gewinnverteilung (war nicht verlangt)

	<u>31. Dez. 19.1</u>	<u>31. Dez. 19.2</u>	<u>Veränderung</u>
Geld	20	12	- 8
Kotierte Wertschriften	20	18	- 2
Debitoren (netto)	100	120	+ 20
Vorräte	100	160	+ 60
Mobilien	80	90	+ 10
Maschinen	50	42	- 8
Immobilien	200	220	+ 20
Beteiligungen	10	18	+ 8
	<u>580</u>	<u>680</u>	<u>+100</u>
Kurzfristiges Fremdkapital	200	212	+ 12
Langfristiges Fremdkapital	150	160	+ 10
Aktienkapital	150	200	+ 50
Reserven	70	100	+ 30
Gewinnvortrag	10	8	- 2
	<u>580</u>	<u>680</u>	<u>+100</u>

Bereinigte Erfolgsrechnung für 19.2 (war nicht verlangt)

Aufwand			Ertrag
Warenaufwand	1'724	Nettoerlös aus Warenverkäufen	2'000
BRUTTOGEWINN	276		
	<u>2'000</u>		<u>2'000</u>
Personalaufwand	200	Bruttogewinn	276
Zinsaufwand	3		
Verrechneter Mietaufwand	10		
Abschreibungen Maschinen	5		
Abschreibungen Mobilien	8		
Debitorenverluste	3		
Uebrigere fondswirksamer Betriebsaufw.	17		
Bildung lfr. Rückstellungen	5		
BETRIEBSGEWINN	25		
	<u>276</u>		<u>276</u>
Kursverluste auf Wertschriften	2	Betriebsgewinn	25
Hypothekarzinsen	6	Dividendenerträge	2
Div. Ausgaben für Liegenschaft	4	Kursgewinne auf Beteiligungen	3
Ausserordentlicher Verlust aus		Zinserträge aus Wertschriften	1
Maschinenverkauf	1	Verrechnete Mietzinsen	10
		Ausserordentlicher Ertrag aus	
UNTERNEHMUNGSGEWINN	38	Liegenschaftenverkauf	10
	<u>51</u>		<u>51</u>

Lösung 50 (Beilage 1)

Aufgabe 11: Berechnung der effektiven Durchschnittsrendite des Gesamtkapitals

Gesamtkapital 31.12.19.1	580
Gesamtkapital 31.12.19.2	680
Durchschnittskapital	$\frac{1'260}{2} = 630$

$$\text{Rendite des Gesamtkapitals} = \frac{(\text{Unternehmungsgewinn} + \text{Zinsaufwand} + \text{Hypothekarz.}) \times 100}{\text{Durchschnittskapital}}$$

$$= \frac{(38 + 3 + 6) \times 100}{630} = \frac{4700}{630} = 7,5 \% (7,46 \%)$$

=====

Aufgabe 12: Bereinigter Liquiditätsnachweis zum Fonds Nettoumlaufvermögen

	<u>31. Dez. 19.1</u>	<u>31. Dez. 19.2</u>	<u>Veränderung</u>
Geld	20	12	- 8
Kotierte Wertschriften	20	18	- 2
Debitoren (netto)	100	120	+ 20
Vorräte	100	160	+ 60
Umlaufvermögen	240	310	+ 70
./. Kurzfristiges Fremdkapital	-200	-212	- 12
Nettoumlaufvermögen	40	98	+ 58
=====			

Variante

	<u>31. Dez. 19.1</u>	<u>31. Dez. 19.2</u>	<u>Veränderung</u>
Geld	20	12	- 8
Kotierte Wertschriften	20	18	- 2
Liquide Mittel	40	30	- 10
./. Kurzfristiges Fremdkapital	-200	-212	- 12
Unterdeckung 1. Stufe	-160	-182	- 22
Debitoren (netto)	100	120	+ 20
Unterdeckung 2. Stufe	-60	-62	- 2
Vorräte	100	160	+ 60
Ueberdeckung 3. Stufe (= NUV)	40	98	+ 58
=====			

Lösung 50 (Beilage 3)

	VB + ER		Umsätze		LN / KFR	
	S	H	S	H	S	H
Geld		8		8	8	
Kotierte Wertschriften		2		2	2	
Debitoren (netto)	20		20			20
Vorräte	60		60			60
Kurzfristiges Fremdkapital		12		12	12	
Zunahme Nettoumlaufvermögen					58	
					80	80
Mobilien	10		18i	8h		18i
Maschinen		8		5e 1f 2g	2g	
Immobilien	20		10a 50c	40b	40b	50c
Beteiligungen	8		3n 5o			5o
Langfristiges Fremdkapital		10	5j 8l 2m	20d 5z	20d	5j 8l
Aktienkapital		50		50r	50r	
Reserven		30		5g 25s	25s	
Gewinnvortrag	2		35k 5g	38p		35k
Warenaufwand	1'724		1'724t			1'724t
Personalaufwand	200		200u			200u
Zinsaufwand	3		5v	2m		5v
Verrechneter Mietaufwand	10		10w			
Abschreibungen Maschinen	5		5e			
Abschreibungen Mobilien	8		8h			
Debitorenverluste	3		3x			3x
Uebrig. fondsw. Betr. Aufw.	17		17y			17y
Bildg. lfr. Rückstellungen	5		5z			
Kursverluste Wertschriften	2		2ä			2ä
Hypothekarzinsen	6		6ö			6ö
Div. Liegensch.-Ausgaben	4		4ü			4ü
a.o. Verlust Masch.-Verkauf	1		1f			
Nettoerlös		2'000		2'000é	2'000é	
Dividenderträge		2		2è	2è	
Kursgewinne Beteiligungen		3		3n		
Zinserträge Wertschriften		1		1é	1é	
Verrechnete Mietzinsen		10		10w		
a.o. Ertrag Lieg.-Verkauf		10		10a		
Unternehmungsgewinn	38		38p			
Zunahme Nettoumlaufvermögen						58
	2'146	2'146	2'249	2'249	2'140	2'140

Lösung 50 (Beilage 4)

Aufgabe 14: Bereinigter Cashflow (indirekt berechnet)

Betriebsgewinn		25
<i>Abschreibungen Maschinen</i>	5	
<i>Abschreibungen Mobilien</i>	8	
<i>Verrechneter Mietaufwand</i>	10	
<i>Bildung langfristige Rückstellungen</i>	5	
Fondsunwirksamer Betriebsaufwand		28
<i>Kursgewinne auf Obligationenrückkäufen</i>		
./. Fondsunwirksame Betriebsaufwandsminderung		-2
CASHFLOW BETRIEB		51
Neutraler Gewinn (38 - 25)		13
<i>Ausserordentlicher Verlust aus Maschinenverkauf</i>		
Fondsunwirksamer neutraler Aufwand		1
<i>Verrechneter Mietzinsertrag</i>	10	
<i>Ausserordentlicher Gewinn aus Liegenschaftsverkauf</i>	10	
<i>Kursgewinn auf Beteiligungen</i>	3	
./. Fondsunwirksame neutrale Erträge		-23
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		42

Lösung 51

1 Vollständig bereinigte Bilanzen nach Gewinnverteilung (war nicht verlangt)

	1.1.	31.12.		1.1.	31.12.
Liquide Mittel	80	50	Kurzfristiges FK	350	227
Debitoren	300	260	Langfr. Rückstellg.	10	14
./. Delkredere	15	13	Dividenden	70	80
Materialvorräte	150	150	Obligationen	250	150
Halb-/Fertigfabr.	200 715	180 627	Hypotheken	150 830	100 571
Maschinen	400	380	Aktienkapital	300	400
./. WB Maschinen	150	230	Reserven	270	126
Mobilien	100	95	Gewinnvortrag	15 585	20 546
Immobilien	300	200			
Beteiligungen	50 700	45 490			
	1415	1117		1415	1117

2 Vollständig bereinigte Erfolgsrechnung (war nicht verlangt)

Verkaufserlös	1'807
+ Aktivierte Anlagenaufträge (Eigenleistungen)	20
- Abnahme Halb- und Fertigfabrikatevorräte	-20
PRODUKTIONSLEISTUNG	1'807
- Variable Herstellkosten der Produktion	-1'060
DECKUNGSBEITRAG I	747
- Variable Verwaltungs- und Vertriebskosten	-20
DECKUNGSBEITRAG II	727
- Fixer Betriebsaufwand	-650
BETRIEBSGEWINN	77
+ Immobilienerfolg	7
+ Ausserordentlicher Erfolg	20
- Beteiligungserfolg	-4
UNTERNEHMUNGSGEWINN	100

Lösung 51 (Beilage 1)

51 Kennziffern

a) Durchschnittsrendite des Gesamtkapitals (R_K)

$$\begin{array}{r} \text{Gesamtkapital-Anfangsbestand} \quad 1'415 \\ + \text{Gesamtkapital-Schlussbestand} \quad 1'117 \\ \hline 2'532 : 2 = 1'266 = \varnothing \text{ Gesamtkapital} \end{array}$$

$$\begin{aligned} R_K &= \frac{(\text{Unternehmungsgewinn} + \text{betriebl. Fremdzinsen} + \text{Hypothekarzinsen}) \times 100}{\varnothing \text{ Gesamtkapital}} \\ &= \frac{(100 + 15 + 8) \times 100}{1'266} = \frac{12'300}{1'266} = 9,7 \% (9,72 \%) \\ & \quad \quad \quad \text{=====} \end{aligned}$$

b) Durchschnittsrendite des Eigenkapitals (R_{EK})

$$\begin{array}{r} \text{Eigenkapital-Anfangsbestand} \quad 585 \\ + \text{Eigenkapital-Schlussbestand} \quad 546 \\ \hline 1'131 : 2 = 565,5 = \varnothing \text{ Eigenkapital} \end{array}$$

$$R_{EK} = \frac{\text{Unternehmungsgewinn} \times 100}{\varnothing \text{ Eigenkapital}} = \frac{100 \times 100}{565,5} = \frac{10'000}{565,5} = 17,7 \% (17,68 \%)$$

=====

52 Bereinigter erweiterter Liquiditätsnachweis zum Fonds Nettoumlautvermögen

	<u>1.1.</u>	<u>31.12.</u>	<u>Veränderung</u>
Liquide Mittel	80	50	- 30
Debitoren (netto)	285	247	- 38
Materialvorräte	150	150	
Halb- und Fertigfabrikatevorräte	<u>200</u>	<u>180</u>	- 20
UMLAUFVERMOEGEN	715	627	- 88
./.. KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL	<u>-350</u>	<u>-227</u>	+ 123
NETTOUMLAUFVERMOEGEN	365	400	+ 35

Variante:

Liquide Mittel	80	50	- 30
./.. Kurzfristiges Fremdkapital	<u>-350</u>	<u>-227</u>	+ 123
UNTERDECKUNG 1. STUFE	-270	-177	+ 93
Debitoren (netto)	<u>285</u>	<u>247</u>	- 38
UEBERDECKUNG 2. STUFE	15	70	+ 55
Materialvorräte	150	150	
Halb- und Fertigfabrikatevorräte	<u>200</u>	<u>180</u>	- 20
NETTOUMLAUFVERMOEGEN	365	400	+ 35

Lösung 51 (Beilage 2)

53 Kapitalflussrechnung

MITTELHERKUNFT1. Innenfinanzierung

Verkaufserlös (= fondswirksamer Betriebsertrag)	1'807		
Abnahme Halb- und Fertigfabrikatevorräte	20		
Variable Herstellkosten der Produktion ¹	1'040		
Variabler Verwaltungs- und Vertriebsaufwand ²	6		
Fixer Betriebsaufwand ³	<u>520</u>		
Fondswirksamer Betriebsaufwand	-1'586		
CASHFLOW BETRIEB	221		
Dividendenertrag (= fondswirksamer neutraler Ertrag)	1		
Immobilienaufwand ⁴ (= fondswirksamer neutraler Aufwand)	<u>-13</u>		
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		209	

2. Aussenfinanzierung

Erhöhung Aktienkapital ⁵		100	
-------------------------------------	--	-----	--

3. Desinvestierung

Erlös aus Maschinenverkauf	40		
Erlös aus Liegenschaftenverkäufen	<u>150</u>	<u>190</u>	499

MITTELVERWENDUNG1. Investierung

Kauf von Maschinen	50		
Selbst hergestellte Maschinen ⁶	20		
Kauf von Mobiliar	<u>5</u>	75	

2. Definanzierung

Entnahme Rückstellungen	10		
Dividendenauszahlung	70		
Rückzahlung von Obligationen ⁷	100		
Tilgung von Hypotheken	50		
Entnahme aus den Reserven zur Kapitalerhöhung	<u>159</u>	<u>389</u>	<u>464</u>

ZUNAHME NETTOUMLAUFVERMOEGEN

35

Lösung 51 (Beilage 3)

54 Indirekter Cashflow-Nachweis

Betriebsgewinn		77
Verrechneter Mietaufwand	20	
Abschreibungen Mobiliar	10	
Abschreibungen Maschinen	100	
Zuweisung Rückstellungen	<u>14</u>	
Fondsunwirksamer Betriebsaufwand		<u>144</u>
CASHFLOW BETRIEB		221
Neutraler Gewinn (100 - 77)		23
Verrechneter Mietertrag	20	
Ausserordentlicher Liegenschaftenertrag	<u>50</u>	
Fondsunwirksamer neutraler Ertrag		-70
Abschreibungen Beteiligungen	5	
Ausserordentlicher Aufwand aus Maschinenverkauf	<u>30</u>	
Fondsunwirksamer neutraler Aufwand		<u>35</u>
CASHFLOW UNTERNEHMUNG		209

Erläuterungen zu den Fussnoten in der Kapitalflussrechnung

- 1 1'060 - 20 (selbst hergestellte Anlagen) = 1'040
- 2 20 - 14 (Rückstellungen) = 6
- 3 650 - 10 (Mobiliar) - 100 (Maschinen) - 20 (Miete) = 520
- 4 7 (Ertrag) - 20 (Miete) = 13 (Aufwand)
- 5 Die Kapitalflussrechnung soll über alle Finanzierungsmassnahmen Auskunft geben. Dazu gehören auch die Umfinanzierungen. Weniger gute Lösungsvariante: Aktienkapitalerhöhung um 100 weglassen und als Defianzierung nur eine Entnahme aus den Reserven von 59 angeben.
- 6 Bei den selbst hergestellten Maschinen handelt es sich wie bei den gekauften Maschinen um Investitionen. Darum finden sie keinen Platz in der Cashflow-Berechnung.
- 7 Das Agio stellt fondswirksamen Betriebsaufwand dar (Zinszahlung).

Teil B: Empirische Untersuchung

1 Problemstellung

10 Einleitung

11 Aufgabenstellung

12 Untersuchungsmethode

Problemstellung

10 Einleitung

100 Entwicklung des Rechnungswesens

Das Rechnungswesen als Instrument der finanziellen Führung von Unternehmen¹ hat in den letzten zehn bis 15 Jahren stark an Bedeutung gewonnen.

Die Ursachen dafür sind vielfältig:²

- Wachsende Betriebsgrößen und damit verbunden komplexere Organisationsformen
- Rasch zunehmender technischer Fortschritt und erhöhte Anlage-Intensität in der Produktion im industriellen Bereich
- Erhöhte Steuer- und Soziallasten
- Rückläufige Selbst- und Eigenfinanzierungsquoten
- Weltweites Nachlassen der politischen und wirtschaftlichen Stabilität (internationale Verschuldung, Rohstoffverknappung, ökologische Probleme, konjunkturelle Einbrüche, Zusammenbruch des Systems der festen Wechselkurse)

Mit der Veränderung der wirtschaftlichen Bedingungen hat sich auch die Auffassung über den Zweck des Rechnungswesens gewandelt: Standen früher die Memorandums-Idee, die Rechenschaftsablage oder der Gläubigerschutz im Vordergrund,³ ist das Rechnungswesen heute vor allem ein Instrument der Unternehmensführung⁴ geworden.⁵ Verändert hat

¹ In Anlehnung an Ulrich (1968) ist eine Unternehmung ein produktives soziales System, das nach Rühli (1973), S. 15f, zudem offen, dynamisch, komplex, teilweise probabilistisch, teilweise autonom, zielgerichtet und zielsuchend ist.

² Vgl. Volkart (1983), S. 7, Rühli (1983), S. 135, Steiner (1984), S. 14, Borner/Simma (1984), S. 6ff, und Heinen/Kyd (1983), S. 11ff

³ Kilgus (1976/77), Kapitel 2 B

⁴ Kilgus (1968), S. 5

⁵ Vgl. Käfer (1981), S. 18 und S. 174

sich auch das Berufsbild des Buchhalters: Aus dem "Registrar" ist ein "Navigator" oder gar ein "Innovator" geworden.¹ Neue Ausdrücke wie "Management Accounting"² oder "Controller"³ zeugen von diesem Wandel.

Mit der Zunahme der Bedeutung einer management-orientierten Optik im Rechnungswesen wurde den Elementen der finanziellen Führung immer grössere Beachtung geschenkt.⁴ Um die für das Gedeihen einer Unternehmung zentralen Fragen der Kapitalstrukturgestaltung,⁵ der Investitionslenkung⁶ sowie der Liquiditätssteuerung zu lösen, wurde die Kapitalflussrechnung als dritte Jahresrechnung geschaffen.⁷

¹ Kilgus (1976/77), Kapitel 2 B

² "Management Accounting stellt die Gesamtheit der Rechnungen dar, die über vergangene bzw. zukünftig zu erwartende Zu- oder Abgänge von Gütern und Leistungen in bezug auf eine bestimmte Periode, einen bestimmten Zeitpunkt oder in bezug auf bestimmte unternehmerische Tätigkeiten, die in Anpassung an die Informationsbedürfnisse des Management angestellt werden und diesem den Willensbildungs- und -durchsetzungsprozess erleichtern helfen." Zweifel (1982), S. 8

³ Vgl. Reglement für die eidgenössische Diplomprüfung für Buchhalter/Controller (1982), S. 3

⁴ Volkart (1985), S. 325ff

⁵ Vgl. Volkart (1983), S. 3ff

⁶ Vgl. Weilenmann (1982)

⁷ Zur Geschichte der Kapitalflussrechnung vgl. Käfer (1949, 1961/62, 1967), Weilenmann (1977, 1978, 1979) sowie Teil A, Kapitel 13, dieser Arbeit.

101 Begriff Führungsinstrument

"Ohne bewusste Führung bliebe die Unternehmung ein ungeordneter und sinnloser Haufe von Anlagen, Betriebseinrichtungen und Menschen; erst die Führung macht diesen Komplex zum handlungsfähigen Wirtschaftssubjekt."¹

Rühli² versteht unter Führung "die Gesamtheit der Institutionen, Prozesse und Instrumente, welche im Rahmen der Problemlösung durch eine Personengemeinschaft (mit komplexen zwischenmenschlichen Beziehungen) der Willensbildung (Planung und Entscheidung) und der Willensdurchsetzung (Anordnung und Kontrolle) dient." Vgl. dazu die Abbildungen 1 und 2.

Der Begriff Führung wird bald mehr technisch, bald mehr anthropozentrisch verstanden:³ Der Mensch steht im Mittelpunkt, wenn Führen bedeutet, andere Menschen zum Handeln zu bringen, damit ein bestimmtes Ziel erreicht wird.⁴ Die technische Betrachtungsweise dominiert demgegenüber, wenn die Prozesse und Instrumente im Hinblick auf die Steuerung und Regelung des (kybernetischen) Systems Unternehmung⁵ auf ein bestimmtes Ziel hin im Vordergrund stehen.

In meiner Arbeit sollen die instrumentalen Aspekte, das heisst die organisatorischen Hilfsmittel,⁶ im Vordergrund stehen.

1 Ulrich (1961), S. 312

2 Rühli (1973), S. 27

3 Rühli (1975), S. 10

4 Malik (1981), S. 6

5 Diezi/Meyer (1980), S. 33ff

6 Rühli (1973), S. 225

Abbildung 1: Die konstitutiven Elemente der Führung¹

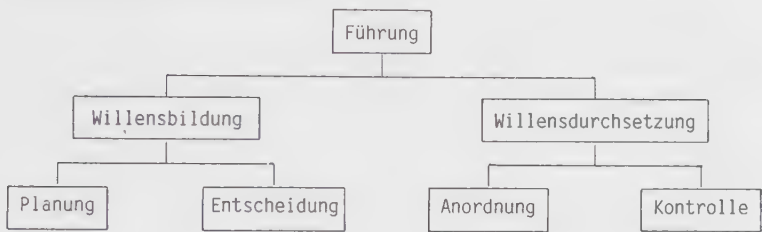


Abbildung 2: Das formale Grundschem²

Aspekte	Elemente der Führung			
	Willensbildung		Willensdurchsetzung	
	Planung	Entscheidung	Anordnung	Kontrolle
institutionell	Planungs-Instanzen	Entscheidungs-Instanzen	Anordnungs-Instanzen	Kontroll-Instanzen
funktionell	Planungs-Prozesse	Entscheidungs-Prozesse	Anordnungs-Prozesse	Kontroll-Prozesse
instrumental	Planungs-Instrumente	Entscheidungs-Instrumente	Anordnungs-Instrumente	Kontroll-Instrumente

¹ Rühli (1973), S. 26

² Rühli (1973), S. 26

11 Aufgabenstellung

Eine empirische Untersuchung soll Aufschluss über folgende Frage geben:

Wie wird die Kapitalflussrechnung bei grossen schweizerischen Unternehmungen als Führungsinstrument eingesetzt?

12 Untersuchungsmethode

120 Kreis der untersuchten Unternehmungen

Aus den grössten (= umsatzstärksten) schweizerischen Unternehmungen¹ wurde für die Untersuchung eine typische Auswahl² getroffen (Abbildung 3).

In der Untersuchung nicht berücksichtigt wurden infolge Besonderheiten der finanziellen Führung: Banken,³ Versicherungen⁴ sowie Staatsbetriebe (PTT, SBB).

Abbildung 3: Kreis der untersuchten Unternehmungen

Wirtschafts- sektor	Branche	Anzahl Unternehmungen
Industrie	Maschinenindustrie	2
	Chemische Industrie	2
	Nahrungsmittelindustrie	1
Handel	Grossverteiler	1
	Warenhäuser	2
	Welthandels-Unternehmungen	2
übrige Dienstleistungen	Luftverkehrs-Gesellschaft	1
	Beherbergung/Restauration	1

¹ Als Basis diente die von der Schweizerischen Handelszeitung 1984 veröffentlichte Liste der grössten Unternehmungen in der Schweiz im Jahre 1983.

² Zur Problematik der Voll- und Teilerhebung vgl. Kilgus (1964), S. 60ff. Im wesentlichen werden Teilerhebungen statt Vollerhebungen durchgeführt, weil sie geringere Kosten verursachen, in der Abwicklung schneller erfolgen, gründlicher durchgeführt werden können oder weil Vollerhebungen nicht durchführbar sind. Bei den Teilerhebungsverfahren muss zwischen dem hier angewandten Prinzip der bewussten Auswahl und dem Prinzip der Zufallsauswahl der zu untersuchenden Einheiten einer Grundgesamtheit unterschieden werden.

³ Vgl. Meyer (1974)

⁴ Vgl. Birchmeier (1978)

121 Ablauf der Untersuchung

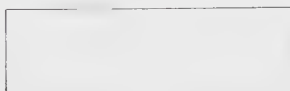
Im Frühling 1985 fragte ich schriftlich 18 schweizerische Grossunternehmen an, ob ich mit dem Finanzchef, dem Controller oder einer anderen in Fragen der finanziellen Führung kompetenten Person ein etwa anderthalbstündiges Interview durchführen könne (Abb. 4).

Zwölf der angefragten Unternehmungen waren spontan bereit, mich für ein Interview zu empfangen. Diese persönlichen Interviews wurden im Verlaufe des zweiten Halbjahres 1985 durchgeführt und dauerten jeweils zwischen einer Stunde und 3 Stunden.

Abbildung 4: Rundschreiben an die zu befragenden Unternehmungen

Urs Prochinig
Speerstrasse 24
8942 Oberrieden
01/721 04 62

Oberrieden, 7. Juli 1985



Dissertation zum Thema Kapitalflussrechnungen

Sehr geehrter Herr Dr. W.

Bei Herrn Prof. Dr. E. Kilgus arbeite ich an einer Doktorarbeit zum Thema Kapitalflussrechnungen, die zum Teil Lehrbuch-Charakter aufweist und andererseits aufgrund einer empirischen Untersuchung Aufschluss über den Nutzen von Kapitalflussrechnungen zur Führung von grossen Unternehmungen geben soll. Hauptberuflich arbeite ich als Handelslehrer an der Handelsschule KV Zürich und leite dort die Diplombuchhalter-Ausbildung.

Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie mir ein Interview von etwa 1 1/2 Stunden Dauer gewähren könnten, in dem folgende Fragen/Themenkreise diskutiert werden sollen:

- Welche konkreten Führungsinformationen liefert Ihnen die Kapitalflussrechnung als Instrument der strategischen Planung, als Instrument der operativen Planung und als Kontrollinstrument in bezug auf Liquiditätssteuerung, Investierungsvorgänge und Finanzierungsmassnahmen?
- Welchen Stellenwert hat die Kapitalflussrechnung als Führungsinstrument im Rahmen des "magischen Dreiecks" Rentabilität, Liquidität und Sicherheit im Vergleich zu anderen Führungsinstrumenten des Rechnungswesens wie Bilanz, Erfolgsrechnung oder Kennzahlen?
- Fragen zu konkreten Gestaltungsdetails: Welcher Fondstypus liegt Ihrer Kapitalflussrechnung zugrunde? Wie wird die Kapitalflussrechnung gegliedert? Wie wird der Cashflow ausgewiesen? Welche Kennzahlen werden mit Informationen aus der Kapitalflussrechnung gebildet?

Gestatten Sie bitte, dass ich Sie in den nächsten Tagen anrufe, um einen Termin für ein persönliches Gespräch zu vereinbaren. Falls Sie selbst als Gesprächspartner nicht in Frage kommen, bitte ich Sie, mir einen Ihrer kompetenten Mitarbeiter als Kontaktperson anzugeben.

Besten Dank im voraus für Ihre Mithilfe. Selbstverständlich werden Ihre Informationen vertraulich behandelt und in der Dissertation keine Namen genannt.

Mit freundlichen Grüssen

Urs Prochinig

Urs Prochinig

122 Fragenkatalog

Als Gedankenstütze (Check list) verwendete ich bei den Interviews den in Abbildung 5 abgedruckten Fragebogen, ohne diesen den Gesprächspartnern zu zeigen und ohne mich an die im Fragebogen vorgegebene Reihenfolge zu halten, um bei der Gesprächsführung möglichst flexibel zu sein.

Bei der Zusammenstellung der Fragen habe ich das vor der empirischen Untersuchung als Teil A dieser Arbeit aufgrund der vorhandenen Literatur geschriebene Lehrbuch zur Kapitalflussrechnung als Grundlage vor Augen gehabt. Die dort gemachten Aussagen bezüglich des Einsatzes und der Form von Kapitalflussrechnungen können als Hypothesen betrachtet werden, die mit Hilfe der empirischen Untersuchung überprüft werden sollen.

Abbildung 5: Fragenkatalog

- 1 Welche konkreten Führungsinformationen liefern Kapitalflussrechnungen in bezug auf
 - a) die Liquiditätssteuerung
 - b) Investierungsvorgänge
 - c) Finanzierungsmassnahmenbei ihrem Einsatz als
 - 11 Instrument der langfristigen sowie der kurzfristigen Planung
 - 12 Kontrollinstrument
- 2 Welchen Stellenwert hat die Kapitalflussrechnung als Führungsinstrument im Rahmen des "magischen Dreiecks"
 - a) Rentabilität
 - b) Liquidität
 - c) Sicherheitim Vergleich zu anderen finanziellen Führungsinstrumenten des Rechnungswesens wie
 - 21 Bilanz
 - 22 Erfolgsrechnung
 - 23 Kennzahlen
- 3 Fragen zu Gestaltungsdetails:
 - 31 Welcher Fondstypus wird verwendet?
 - 32 Wie wird die Kapitalflussrechnung gegliedert?
 - 33 Wie wird der Cashflow ausgewiesen?
- 4 Welche Kennzahlen werden mit Informationen aus der Kapitalflussrechnung gebildet, und welches sind ihre Funktionen im Rahmen der finanziellen Führung?

2 Durchführung der Interviews

20 Industrie

21 Handel

22 Uebrige Dienstleistungen

2 Durchführung der Interviews

20 Industrie

200 Unternehmung 1: Maschinenindustrie

a) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der langfristigen Planung

Im Handbuch Planung des Oerlikon-Bührle-Konzerns¹ wird die Unternehmungsplanung als ein kreativer, systematischer Prozess der kollektiven Willensbildung bezeichnet, deren Zweck darin besteht, auf der Grundlage von

- Geschäftsgrundsätzen und Werthaltungen (über den Planungshorizont hinaus geltende Leitsätze)
- Unternehmungsanalyse (Stärken und Schwächen internen Ursprungs)
- Umweltanalyse (Chancen und Risiken externen Ursprungs)²

die während der Planperiode (10 Jahre, davon 5 Jahre quantifiziert) in 1. Priorität zu lösenden Hauptprobleme der Unternehmung zu erkennen und zu beurteilen (Lageanalyse und -beurteilung).³

Auf der Basis dieser Lagebeurteilung wird dann nach Abwägung der verschiedenen Lösungsvarianten durch

¹ Grundsätzlich werden in dieser Arbeit die Namen der befragten Unternehmungen nicht genannt. Hier wird eine Ausnahme gemacht, da mir die Oerlikon-Bührle Holding AG, Zürich, in verdankenswerter Weise sehr umfangreiche, nach neuesten Erkenntnissen der finanziellen Führung aufgebaute Dokumentationen (ein Handbuch Planung sowie zwei Handbücher Finanzen) zur Verfügung gestellt hat, die es verdienen, erwähnt zu werden, und die mir die Arbeit wesentlich erleichtert haben. Die einleitenden Bemerkungen zur langfristigen Planung sind in Anlehnung an Kapitel I, Hauptabschnitt A des Handbuchs Planung (1985) entstanden.

² Vgl. Rühli (1978), S. 125

³ Vgl. Kilgus (1982), S. 84ff

- Formulierung langfristiger Zielsetzungen
- Entwicklung von zielgerichteten Strategien
- Abklärung der erforderlichen Massnahmen und des notwendigen Mitteleinsatzes (Personal, Material, Finanzen)¹

eine verbindliche Unternehmungspolitik für die Planperiode festgelegt, die den nachhaltigen Erfolg der Unternehmung sicherstellen soll und den von der Geschäftsleitung gewollten Zustand der Unternehmung am Ende der Planungsperiode zeigt.

Das zentrale Element der langfristigen Unternehmungsplanung ist die Bestimmung des zukünftigen Erfolgspotentials, d. h. die Wahl und die Gewichtung der Tätigkeitsbereiche. (Auf welche Märkte soll sich die Unternehmung konzentrieren? Welche Produkte sollen schwergewichtsmässig angeboten werden? Welche Sortimentsteile sind abzubauen?)²

Anschliessend wird das künftige Effizienzpotential gestaltet. (Die Gestaltung der betrieblichen Strukturen [Personal, Finanzen, Anlagen], Abläufe und Fähigkeiten sollen eine möglichst effiziente Geschäftsabwicklung erlauben.)

Zuletzt wird das Vorgehen zur Realisierung konkreter Ergebnisse formuliert. (Dazu gehören die Formulierung von realisierbaren quantitativen und qualitativen Zielvorgaben sowie das Festlegen der wichtigsten Aktionen und Programme.)

Wenn nun die Unternehmungsplanung auf einen Zeithorizont von 5 Jahren hinaus quantifiziert wird, werden damit verschiedene Ziele verfolgt:³

¹ Vgl. Rühli (1978), S. 125

² Vgl. Pümpin (1982)

³ Vgl. Handbuch Planung (1985), Kapitel III, Hauptabschnitt B, S. 2ff

1. Der Erfolg einer Unternehmungspolitik, die sich aus verschiedensten Zielen, Strategien und Mitteleinsätzen zusammensetzt, muss sich letztlich in Geldwerten ausdrücken lassen, damit die wirtschaftlichen Erfolgchancen einer geplanten Politik beurteilt werden können.
2. Die Quantifizierung soll den Bedarf an personellen, materiellen und finanziellen Mitteln aufzeigen, damit in Verbindung mit den verfügbaren Mitteln beurteilt werden kann, ob eine Politik realisierbar ist oder mangels Ressourcen nicht durchgeführt werden kann (Übereinstimmung von Zielen und Mitteln).
3. Das Setzen von Prioritäten bei der Mittelzuteilung gehört zu den wichtigsten Führungsentscheidungen. Um Mittel zuteilen zu können, muss quantifiziert werden.
4. Die Zielsetzung in einer Unternehmung sollte über alle Stufen hinweg¹ aufeinander abgestimmt sein. Die Quantifizierung in der Unternehmungsplanung schafft die Voraussetzungen dafür, dass Ziele fixiert bzw. zwischen den verschiedenen Organen abgesprochen werden können, damit diese Ziele als konkrete und kontrollierbare Grössen im Sinne des "Management by Objectives" in die Erarbeitung der Budgets einfliessen (vgl. Buchstabe b dieses Kapitels).
5. Der im Rahmen der Quantifizierung von den Konzerngruppen zu schätzende Mittelbedarf bildet zusammen mit der Erfolgsbeurteilung die Basis zur Schätzung des langfristigen finanziellen Mittelbedarfs bzw. -überschusses des Konzerns.

Gegenstand der Quantifizierung in der Planung sind folgende Grössen:

- Marktentwicklung
- Verkauf Produkte/Umsätze
- Kapazitäten und Vorräte

¹ Vgl. das Planungssystem des Oerlikon-Bührle-Konzerns bei Rühli (1978), S. 86

- Investitionen/Akquisitionen
- Forschungs- und Entwicklungs-Projekte
- Personalbestände
- Kosten und Erlöse
- Finanzbedarf

Die Kapitalflussrechnung wird im Rahmen der Finanzbedarfsschätzung (Abbildung 6) eingesetzt. Sie zeigt als Zusammenfassung die Mittelzuflüsse aus dem betrieblichen sowie dem neutralen Umsatzbereich (Die einzelnen Zahlen stammen dabei aus der Betriebsrechnung sowie der sogenannten Planüberleitung, einer Zusammenstellung verschiedener Erfolgszahlen.), die Mittelabflüsse für Investitionen bzw. die Mittelzuflüsse aus Desinvestitionen (gemäss separaten Investitions- und Akquisitions-Plänen) sowie die Mittelabflüsse für Dividendenzahlungen. Sie ist damit ein wichtiges Instrument der finanziellen Führung. Vgl. dazu besonders die auf der vorangehenden Seite dargestellten Ziele der Quantifizierung Nr. 2, 3 und 5.

Teile der Kapitalflussrechnung (Mittelüberschuss bzw. -bedarf und Investitionen) erscheinen zudem auf der Uebersicht über die wichtigsten quantifizierten Planungsziele (Abbildung 7).

Interessant sind aus der Sicht der Kapitalflussrechnung als Instrument der langfristigen Planung drei Punkte:

1. Die Kapitalflussrechnung ist eine Zusammenstellung der wichtigsten mittelzu- und -abführenden Positionen. Damit die Addition von vielen Planungsoptimismen vermieden wird, der Planungsaufwand tief gehalten werden kann und aus Gründen der Uebersichtlichkeit enthält diese Zusammenstellung keine Details.¹
2. Die Quantifizierung aufgrund von Erwartungen, wie sie die Planungsrechnung erfordert, erfolgt im Gegensatz zur Ist-Abrechnung nicht durch Aufsummierung von einzelnen möglichen Geschäftsfällen, sondern basiert vielmehr auf der Kenntnis gewisser Regelmässigkeiten, von denen aus auf die Entwicklung

¹ Vgl. dazu das von Volkart (1980), S. 2, entworfene Schema einer modular aufgebauten Geldflussrechnung nach Heath (1978).

Abbildung 6: Finanzbedarfsschätzung

Gruppe		1987 - 1996		FINANZBEDARFSSCHÄTZUNG (Beträge in)					Planungseinheit		 Deutscher Fachschriften-Verlag		Form Nr. 582	Blatt Nr. November 1985	
Erstellungsdatum															
Zelle		1985 (Ist)	1986 (Budget)	1987	1988	1989	1990	1991							
C	Ergebnis														
I 1	+ kalkulatorische Zinsen														
P 1	+ kalkulatorische Abschreibungen														
P 2	Betrieblicher Cash Flow														
I 2	– Zinsen auf Finanzschulden und übrige Passivzinsen														
P 3	Betrieblicher Cash Flow II (nach Zinsen)														
P 4	+ einnahmenwirksame Posten der Überleitung														
P 5	– ausgabenwirksame Posten der Überleitung exkl. Zinsen (Zeile I 2)														
P 6	– (Zunahme), + (Abnahme) Netto-Umlaufvermögen														
P 7	– Investitionen														
P 8	+ Desinvestitionen														
P 9	– Dividendenausschüttung brutto														
P 10	Mittelüberschuss (+) Mittelbedarf (–)														
davon mit:															
10.1 OBH															
10.2 USH															
10.3 übrigen KF															
10.4 Dritten															

der Basisgrößen zurückgeschlossen werden kann. Dabei spielen Schätzverfahren eine wichtige Rolle. Vom Oerlikon-Bührle-Konzern werden zum Beispiel folgende Zeitreihen und Kennzahlen angewendet:¹

- Bestellungseingang in % der Offertsumme
- Erlösminderungen in % des Verkaufsumsatzes
- Umschlagsgrößen (Kapital, Lager, Debitoren, Kreditoren)
- Anzahlungen von Kunden in % des Bestellungsbestandes
- Umsatz je Beschäftigten
- Forschung und Entwicklung je Beschäftigten im F+E-Bereich

Durch sehr pauschale Zu- und Abschläge bei den Herstellungskosten bzw. beim Umsatzerlös kann auf der Grundlage des vorhandenen Zahlenmaterials auf dem Personal Computer auf einfache Weise eine Art Sensitivitätsanalyse durchgeführt werden. Dabei werden die Auswirkungen von optimistischen, realistischen und pessimistischen Prognosevarianten auf den Erfolg sowie den Mittelzu- bzw.-abfluss untersucht.

3. Die Quantifizierung im Rahmen der Fünfjahresplanung richtet sich nach dem Prinzip der ausreichenden Genauigkeit. Diese ist in bezug auf die Kapitalflussrechnung dann erreicht, wenn im Rahmen der Planbesprechung über folgende Punkte fundiert diskutiert werden kann:²

- Finanzbedarfsschätzung der geplanten Politik
- Prioritätensetzung beim Mitteleinsatz
- Existiert eine sinnvolle Verbindung zwischen den Planzielen und den Ist-Zahlen der Vergangenheit?
- Sind die ausgelösten Veränderungen in den erfassten Relationen erkennbar?

¹ Handbuch Planung (1985), Kapitel III, Hauptabschnitt B, Seite 5

² Handbuch Planung (1985), Kapitel III, Hauptabschnitt B, Seite 6

b) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der kurzfristigen Planung

Die Quantifizierung im Rahmen der langfristigen Planung stellt eine Vorstufe zur kurzfristigen Planung, das heisst der Budgetierung, dar: Die in den Langfristplänen genehmigten Ziele und Ergebnisse fliessen als verbindliche Richtgrössen direkt in den Budgetierungs-Prozess ein.

Im Rahmen der finanziellen Berichterstattung sind der Konzernleitung jeweils bis am 30. November firmenweise folgende Budgets einzureichen:¹

- Erfolgsbudget
- Bilanzbudget (Abb. 8)
- Verkaufsbudget
- Investitionsbudget
- Finanzbudget (Abb. 9)
- budgetierte Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität

Die einzureichenden Budgets enthalten zumindest Zahlen aus drei Kalenderjahren:

- approximative Zahlen des laufenden Jahres
- die Zahlen des nächsten Jahres (= 1. Budgetjahr)
- die Zahlen des übernächsten Jahres (= 2. Budgetjahr)

Bei einigen Formularen sind in einer weiteren Kolonne zusätzlich die effektiven Zahlen des Vorjahres einzutragen (z. B. bei den Finanzpositionen im Finanzbudget [vgl. Abb. 9]); bei anderen Zusammenstellungen wird das 1. Budgetjahr in vier Quartale aufgeteilt (z. B. im Verkaufsbudget und im Finanzbudget [vgl. Abb. 9]).

Es wird den einzelnen Firmen überlassen, in welcher Reihenfolge sie die verschiedenen Budgets erstellen wollen. In den meisten Fällen steht das Verkaufsbudget am Anfang. Ueber das Investitions- und das Finanzbudget gelangt man schliesslich zum Bilanzbudget.

¹ Handbuch Finanzen (1985), Band 1, Teil B, Hauptabschnitt 2.2., S. 1ff

Abbildung 8: Bilanzbudget (Fortsetzung)

Firma		BILANZBUDGET 19 /						Form. Nr.
		Seite 2						11.2
								Juni 83
Vorjahr effektiv	%	PASSIVEN (Beträge in)	31.12.19 approximativ		31.12.19 Budget		31.12.19 Budget	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
		2111 Schuldwechsel (ohne Finanzwechsel)						
		2112 Lieferanten- und übrige Kreditoren						
		2113 Anzahlungen von Kunden						
		2114 transitorische Passiven						
		2115 Rückst. mit Fremdkapitalcharakter						
		211 Total diverse Schulden						
		2121 Schulden gegenüber Banken						
		2122 übr. Darlehens- u. Hypoth. schulden						
		2123 Obligationenanleihen						
		212 Total Finanzschulden						
		21 Total Fremdkapital						
		2211 einbezahltes Gesellschaftskapital						
		2212 offene Reserven bzw. Rücklagen						
		2213 Gewinn- bzw. Verlustvortrag						
		2214 buchmässiges Reinergebnis						
		221 Total buchmässiges Eigenkapital						
		2221 Rückstellungen mit Reservecharakter						
		stille Reserven auf						
		2222 Wertschriften						
		2223 Vorräten						
		2224 Mobilien						
		2225 Gebäuden						
		2226 Grundstücken						
		2227 Darlehens- und Hypoth. guthaben						
		2228 nicht kons. Beteiligungen						
		2229 aktivierte Eigenentwicklungen	-	-	-	-	-	-
		222 Total stille Reserven						
		22 Total Eigenkapital						
	100	23 Bilanzsumme		100		100		100

Abbildung 9: Finanzbudget

Firma:		FINANZBUDGET 19 / (Seite 1 / Zusammenfassung)										Prüfung Nr. 13.1
		(Beträge in)										Juni 84
Zeile	Veränderung der verfügbaren Mittel	19		Quartalsbudgets 19				19		19		Total Budget
		approximativ	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	5	Total Budget	6	Total Budget	7	
1	Stand am Anfang der Berichtsperiode	1	2	3	4	5						
2	Einnahmen											
3	Ausgaben											
4	Saldo Finanzierungsoperationen											
5	Stand der verfügbaren Mittel per Ende Berichtsperiode											
Finanzpositionen												
6	flüssige Mittel (Kassa, Post-, Bankguthaben)	31.12.19 effektiv 0	31.3.19	30.6.19	30.9.19	31.12.19	31.12.19	31.12.19	31.12.19	31.12.19	21.12.19	
7	Stand der Kreditlinien	1	2	3	4	5	6	7				
8	./. Finanzschulden											
9	= nicht beanspruchte Bankkredite											
Bemerkungen:												
Ausstellung:		Visum der Firmengleitung				Visum der Gruppenleitung:				Einscna bei OBI:		

Da der Konzern sehr stark diversifiziert und daher Führungsmässig dezentral angelegt ist,¹ wird es den einzelnen Konzernfirmen und -gruppen freigestellt, in welchem Umfang Hilfsbudgets (zum Beispiel Personalbudget, Gemeinkostenbudget, Debitoren- und Kreditoren-Zahlungsprofile) erstellt werden.

Im Hinblick auf den Einsatz der Kapitalflussrechnung als kurzfristiges Führungsinstrument steht das Finanzbudget (Abbildung 9) im Zentrum der Betrachtungen.

Für das Finanzbudget wurde der Fonds "verfügbare Mittel" gewählt:

flüssige Mittel
+ nicht beanspruchte Bankkredite
verfügbare Mittel
=====

Zu den flüssigen Mitteln zählen Kassabestände sowie Post- und Bankguthaben. Die nicht beanspruchten Bankkredite ergeben sich als Differenz zwischen dem Stand der Kreditlimiten abzüglich den Finanzschulden. Die Finanzschulden bestehen aus kurz- und langfristigen Schulden gegenüber Banken, übrigen Darlehens- und Hypothekarschulden sowie Obligationenanleihen (vgl. Abb. 8). Die Zusammensetzung des Fonds kann somit auch wie folgt dargestellt werden:

flüssige Mittel
+ Kreditlimiten
-/. Finanzschulden
verfügbare Mittel
=====

¹ Vgl. Schneider (1985), S. 1

Bei der Fonds-Zusammensetzung sind meines Erachtens zwei Punkte interessant:

1. Von den liquiden Mitteln wird nicht wie in der klassischen (statischen) Liquiditätsanalyse (1. Stufe) das ganze kurzfristige Fremdkapital in Abzug gebracht, sondern alle Finanzschulden. Zum Fonds gehören demnach auch langfristige Verbindlichkeiten. Hingegen fehlen gewisse kurzfristige Schulden wie Kreditoren, transitorische Passiven, Anzahlungen von Kunden sowie kurzfristige Rückstellungen. Vgl. die Struktur des Fremdkapitals in Abb. 8.
2. Als Finanzierungsoperationen (vgl. Abb. 9, 3. Seite) sind die Erhöhungen und Verminderungen der Bankkreditlimiten zu budgetieren. Bei Bankkreditaufnahmen ist die Zurverfügungstellung des Kredites durch die Bank als mittelvermehrnde Finanzierungsoperation zu berücksichtigen, unabhängig davon, ob und wann die Mittel abdisponiert werden. Demgegenüber sind Bankkredittilgungen immer dann als Mittelabgang zu budgetieren, wenn eine Kreditlimite verfällt und nicht mehr erneuert wird. Vorübergehende Kreditrückzahlungen, die keine Reduktion des Kreditrahmens bewirken, sind nicht als Mittelabgänge zu budgetieren.¹

Die Gliederung der Einnahmen und Ausgaben (vgl. Abb. 9, 2. Seite) steht den Konzerngesellschaften frei; sie hat sich nach den gruppen- und firmenspezifischen Bedürfnissen zu richten.

Als Finanzierungsoperationen (Abb. 9, 3. Seite) zählen "klassische" Transaktionen wie Aktienkapitalerhöhungen oder Aufnahmen und Rückzahlungen von Anleihen und Darlehen, aber auch in Lehrbüchern eher wenig behandelte Geschäftsfälle wie die Passivierung und Amortisation von Financial Leasing-Verpflichtungen (vgl. Uebung/Lösung 30), Sanierungsbeiträge (vgl. Uebung/Lösung 28) sowie die Erhöhung bzw. Verminderung von Bankkreditlimiten.

¹ Vgl. *Handbuch Finanzen (1985), Band 1, Teil B, Hauptabschnitt 2.2., S. 10*

Das Finanzbudget wird nach dem Bruttoprinzip aufgestellt, das heisst auch fondsunwirksame Geschäftsfälle wie Kauf einer Liegenschaft unter teilweiser Finanzierung durch Aufnahme einer Hypothek finden ihren Niederschlag im Finanzbudget, da dieses sämtliche wichtigen Finanzierungsmassnahmen und Investierungsvorgänge aufzeigen soll (vgl. Übung/Lösung 2).

c) Die Kapitalflussrechnung als Kontrollinstrument

Im Rahmen der finanziellen Berichterstattung wertet die Konzernleitung Monatsberichte der Konzerngesellschaften auf den Gebieten Verkauf, Finanzen und Personal zwecks Budgetvergleichs und kurzfristiger Prognosen aus.

Die Verkaufs- und Finanzbudget-Zahlen des ersten Budgetjahres sind in Quartale unterteilt, um den vierteljährlichen Soll/Ist-Vergleich im Rahmen der monatlichen Berichterstattung zu ermöglichen. Damit wird dem Management in diesen zwei wichtigen Bereichen der finanziellen Führung die Möglichkeit gegeben, bei Planabweichungen die entsprechenden Entscheide sofort zu treffen (Management by Exception).

Beim Erfolgs- und Bilanzbudget erfolgt der Soll/Ist-Vergleich nur einmal im Jahr. Bei den Investitionen werden die Ist-Zahlen nicht dem Budget gegenübergestellt, sondern den bewilligten Anträgen.

Die Rapportierung der Finanzkennzahlen im Rahmen der Monatsberichterstattung beschränkt sich auf Monatsend-Saldogrössen wie Bestände an liquiden Mitteln, Total der ausgesetzten Kreditlimiten und Total der beanspruchten Kredite (Finanzschulden). Flussgrössen werden im Rahmen der monatlichen Berichterstattung keine gemeldet; die Kapitalflussrechnung hat daher keine Bedeutung.

Im Rahmen des Jahresabschlusses werden der Konzernleitung von den Konzerngruppen konsolidierte Bilanzen, Erfolgsrechnungen und Kapitalflussrechnungen eingereicht. Die Konzernleitung verlangt auch übersichtliche Detaildarstellungen (mit Fälligkeiten und Währungsengagements) in bezug auf Kassabestände, Postscheck- und Bankforderungen, Wertschriften sowie Finanzschulden. Die Kapitalflussrechnung wird allerdings nur pro forma erstellt und hat für die Kontrolle in diesem Konzern keine Bedeutung.

201 Unternehmung 2: Maschinenindustrie

a) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der langfristigen Planung

In der langfristigen, strategischen Planung soll die wesentliche Marschrichtung der gesamten Unternehmung über die nächsten 10 Jahre in den Grundzügen definiert werden. Da hier nur teilweise quantifiziert wird, haben die klassischen Instrumente des Rechnungswesens wie Erfolgsrechnung, Bilanz oder Kapitalflussrechnung keine Bedeutung.

Quantifiziert wird im Rahmen der strategischen Planung auf mittlere Sicht, das heisst mit einem Planungshorizont von 3 Jahren. Die "Konzeption Marketing" sowie die "Konzeption Produktentwicklung" sind in diesem Konzern die Basispläne für die mittelfristige Planung. Sie werden aufgrund der Analyse des Marktes, der Konkurrenz und der Technologie im Markt sowie der Beurteilung der eigenen Möglichkeiten durch die Produktleiter für alle wichtigen Sortimentsteile erstellt und enthalten Zahlen und Vorgehensweisen bezüglich:

- Marktanteilen
- Umsätzen
- Abnehmergruppen/Schwerpunktländer
- Sortiment, Technologie
- Produktionskapazitäten
- Verkaufsorganisation

In den Folgeplänen werden die Auswirkungen der eingeschlagenen Strategien aufgezeigt: Im Personalplan, im Forschungs- und Entwicklungsplan sowie im Investitionsplan werden die notwendigen Ressourcen für den Produktbereich beantragt. Am Ende stehen in der beschriebenen Reihenfolge die zusammenfassenden Planungsrechnungen mit den finanziellen Resultaten:

1. In der Plan-Erfolgsrechnung werden die Umsatzerlöse den Selbstkosten des Absatzes gegenübergestellt. Sie ist für die Beurteilung des Erfolgs einer gewählten Strategie das wichtigste Instrument und bildet zudem eine Ausgangsgrösse für weitere Rechnungen (Kapitalflussrechnung, Kennzahlen).

2. Die Plan-Kapitalflussrechnung (Abb. 10) ist das Kernstück der Finanzplanung:

- Im ersten Schritt zeigt der Kapitalflussplan den Cashflow zum Nettoumlaufvermögen (Cashflow_{NUV}), der in Abb. 10 fälschlicherweise mit "selbst erarbeitete Mittel" überschrieben wird.
- Im zweiten Schritt erfolgt der Uebergang vom Brutto-Cashflow_{NUV} zum Netto-Cashflow_{NUV} durch Subtraktion der geplanten Dividendenausschüttungen und Steuern.
- Die Veränderungen im Nettoumlaufvermögen ohne Geld und Wertschriften werden im dritten und vierten Schritt aufgezeigt. Als Ergebnis der ersten vier Schritte könnte der Cashflow zum Fonds Geld (Cashflow_{Geld}) ausgerechnet werden, was aber in Abb. 10 nicht geschieht, da hier die Kapitalbedarfsermittlung sowie die Offenlegung der gegenseitigen Abhängigkeiten von Umsätzen, Investierungsvorgängen und Finanzierungsmassnahmen im Vordergrund stehen.
- Es folgen im fünften Schritt die Investitionen und Desinvestitionen.
- Im sechsten Schritt sind die Aussenfinanzierungs- und Definanzierungsmassnahmen zusammengefasst.
- Das Total der Schritte 1 bis 6 ergibt die Veränderung im gewählten Fonds "Geld + Wertschriften".
- Im siebten Schritt wird in einer Art Liquiditätsnachweis der Bestand sowie die Veränderung an Fondsmitteln rekapituliert.

3. Die Plan-Bilanz entsteht durch Addition der Plan-Kapitalflussrechnung zur Ausgangsbilanz. Sie kann auf demselben Formular wie die Kapitalflussrechnung (Abb. 10) dargestellt werden. Aufgrund der Plan-Bilanz soll beurteilt werden, ob entscheidende finanzielle Strukturveränderungen stattfinden werden.

19.:

[illegible]

Zur Verdeutlichung der Geschäftsentwicklung werden aus der Plan-Erfolgsrechnung, der Plan-Kapitalflussrechnung sowie der Plan-Bilanz Kennzahlen gebildet:

- Für jede Geschäftssparte werden ROI-Zielvorgaben (als Bandbreite) vorgeschrieben, die aufgrund der Planungsrechnungen überprüft werden.
- In gewissen Sparten muss der Netto-Cashflow_{NUV} das Wachstum (das heisst die Investitionen und die Zunahmen im nicht-finanziellen Nettoumlaufvermögen) decken können. Unter nicht-finanziellem Nettoumlaufvermögen wird im wesentlichen folgende Grösse verstanden:

$$\begin{array}{r}
 \text{Debitoren} \\
 + \text{Vorräte} \\
 ./\text{Kreditoren} \\
 ./\text{Vorauszahlungen von Kunden} \\
 \hline
 \text{nicht-finanzielles Nettoumlaufvermögen} \\
 \hline
 \hline
 \end{array}$$

Rein rechnerisch könnte man dieselbe Kennzahl durch die direkte Gegenüberstellung des Netto-Cashflows_{Geld} und der Investitionen einfacher ermitteln. Allerdings kann den verantwortlichen Spartenleitern (Ingenieure) auf die direkte Art weniger augenfällig gezeigt werden, dass eine von ihnen geplante Umsatzausweitung nicht nur zusätzliche Investitionen in Sachanlagen erfordert, sondern auch im Nettoumlaufvermögen Mittel bindet.

$$\frac{\text{Netto-Cashflow}_{\text{NUV}}}{\text{Investitionen} + \text{Zunahme nicht-finanzielles NUV}} \quad \text{oder} \quad \frac{\text{Netto-Cashflow}_{\text{Geld}}}{\text{Investitionen}}$$

- Der Cashflow wird auch ins Verhältnis zum Umsatzerlös gesetzt, ohne dass konkrete Zielvorgaben bestehen. Hingegen soll wie bei anderen Kennzahlen v. a. die Entwicklung der Kennziffer betrachtet werden und weniger ihre absolute Grösse.

$$\frac{\text{Cashflow}}{\text{Umsatz}}$$

- Wichtig, weil durch den verantwortlichen Produktleiter direkt beeinflussbar, ist auch folgende Kennzahl:

nicht-finanzielles NUV

Umsatz

Hier werden für verschiedene Sparten konkrete Zielvorgaben gemacht (zum Beispiel Maschinenbau: 50 %, Anlagenbau: 20 bis 25 %).

- Um die Veränderungen, die sich aus der geplanten Politik in bezug auf die Bilanzstruktur ergeben, zu überwachen, werden folgende "klassischen" Kennzahlen gebildet:
 - Anlagendeckungsgrad I und II
 - Eigenfinanzierungs- und Fremdfinanzierungsgrad

Die Kapitalflussrechnung ist in diesem Konzern ein wesentliches Instrument der mittelfristigen Planung, indem sie die Bereiche Umsatz, Investierung und Finanzierung in einer Gesamtrechnung zusammenfasst. Sie legt nicht nur offen, welcher Mittelbedarf für die Realisierung der geplanten Politik notwendig ist, sondern sie zeigt auch die Mechanismen und Zusammenhänge zwischen fondsvergrößernden sowie fondsvermindernden Massnahmen (Zum Beispiel bedingt eine Umsatzsteigerung in der Regel höhere Debitorenausstände, grössere Lagerbestände sowie zusätzliche Investitionen; auf der anderen Seite nehmen umsatzbedingt oft die Vorauszahlungen von Kunden zu.).

Der Kapitalflussplan ist überdies geeignet für eine Varianten-Planung:¹

- Zuerst wird ein Kapitalflussplan für den bei realistischer Betrachtung erwarteten Geschäftsgang aufgestellt.

¹ "Strategische Planung bedeutet immer Alternativ-Planung. Geplant wird nicht eine Zukunft, sondern es werden Zukunftsvarianten erarbeitet." Kilgus (1972), S. 52

- Auch die finanziellen Auswirkungen einer optimistischen Betrachtungsweise (in der Regel der Blickwinkel der Spartenleiter) werden von den Planungsstellen untersucht.
- Um die Sicherheit der Unternehmung zu gewährleisten, werden durch pauschale Abzüge und Zuschläge bei den wesentlichen Grössen im Kapitalflussplan die Auswirkungen des schlechtesten Falles (= pessimistische Variante) analysiert und entsprechende Massnahmen vorbereitet (z. B. das Halten einer strategischen Liquiditätsreserve).

b) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der kurzfristigen Planung

Das erste Jahr des Dreijahres-Planes bildet die Basis für das Jahresbudget. Das Budget unterscheidet sich vom Dreijahres-Plan:

- durch die betrachtete Zeitperiode
- durch die grössere Genauigkeit und Detailliertheit
- durch den Zweck

Die Budget-Kapitalflussrechnung wird in diesem Konzern vor allem für folgende Zwecke eingesetzt:

1. für die Steuerung der Liquidität (Das sogenannte Cash-Management oder Working Capital-Management [optimale Bewirtschaftung der flüssigen Mittel, Debitorenmanagement, Lagerbewirtschaftung, Kreditorenwesen] basiert auf dem von der Budget-Kapitalflussrechnung abgesteckten Rahmen, bedient sich jedoch anderer Instrumente.)
2. für die Sichtbarmachung der finanziellen Auswirkungen von kurzfristigen Einflüssen (zum Beispiel die Veränderung in der Höhe und der Struktur der Bestellungseingänge und damit verbunden der Anzahlungen von Kunden; technisch bedingte Verspätungen bei der Fabrikation oder der Ablieferung und damit verbunden eine Verzögerung der Kundenzahlungen; Störungen bei Unterlieferanten)
3. für die Finanzdisposition (das heisst die Auslösung der vorgesehenen Fremd- und Eigenkapitalbeschaffungsmassnahmen oder der Schuldentilgung)

c) Die Kapitalflussrechnung als Kontrollinstrument

Im Rahmen der monatlichen Berichterstattung wird neben der Umsatz- und Erfolgskontrolle der Ueberwachung der Liquidität (Bestände, Währungen, Fälligkeiten) grosse Beachtung geschenkt (vgl. Abb. 11 und 12). Die Kapitalflussrechnung hat keine Bedeutung.

Für das abgelaufene Jahr wird eine Kapitalflussrechnung erstellt. Der Soll/Ist-Vergleich und die anschliessende Abweichungsanalyse sollen den für das künftige Verhalten sowie die weitere Planung wichtigen Lernprozess auslösen. Die Kapitalflussrechnung als Vergangenheitsrechnung hat aber einen sehr viel kleineren Stellenwert als die prospektiven Kapitalflussrechnungen.

Abbildung 11: Liquide Mittel

KONZERNGESELLSCHAFT:

Schweiz

Liquide Mittel per:

in 1'000 WE

<u>In der Schweiz liegend</u>	Fr.	Fr.	
1. Kassa- und Postscheckguthaben			
2. Sichtguthaben bei Banken/Finanzinstituten			1+2
		=====	
3. Festgeldanlagen bei Banken/Finanzinstituten			
innert 3 Monaten fällig			
innert 4 - 6 Monaten fällig			
später fällig			
4. Wertschriften			
innert 6 Monaten fällig			
innert 7 - 12 Monaten fällig			
innert 13 - 24 Monaten fällig			
später fällig			3+4
		=====	
<u>Im Ausland liegend</u>	FW	Fr.	
5. Sichtguthaben bei Banken/Finanzinstituten			
			
			
6. Festgelder/Wertschriften			
			
			
			5+6
		=====	
<u>Schulden bei Banken/Finanzinstituten</u>	Fr.	Fr.	
7. Kontokorrentschulden			
8. Uebrige (Details angeben)			
			
			7+8
		=====	
NETTO (1 - 6 ./. 7 + 8)			
		=====	
<u>Vorschüsse/Festgelder/Darlehen von/an Konzernge-</u>			
<u>sellschaften und Stiftungen</u>		Fr.	
(entspr. Details angeben)			

Abbildung 12: Nicht kursgesicherte Bestände, Forderungen
und Verpflichtungen in fremden Währungen

KONZERNGESELLSCHAFT:

Fälligkeiten der nicht kursgesicherten Forderungen/Verpflichtungen
und Bestände in fremder Währung per:

		fällig innert			
		Total	3 Mten.	4-6 Mten.	7-12 Mten. später
	Währung				
Total der nicht kursgesicherten Forderungen					
Total der nicht kursgesicherten Verpflichtungen					
Total der nicht kursgesicherten Bestände					
	Währung				
Total der nicht kursgesicherten Forderungen					
Total der nicht kursgesicherten Verpflichtungen					
Total der nicht kursgesicherten Bestände					
	Währung				
Total der nicht kursgesicherten Forderungen					
Total der nicht kursgesicherten Verpflichtungen					
Total der nicht kursgesicherten Bestände					
	Währung				
Total der nicht kursgesicherten Forderungen					
Total der nicht kursgesicherten Verpflichtungen					
Total der nicht kursgesicherten Bestände					

202 Unternehmung 3: Chemische Industrie

a) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der langfristigen Planung

Bei der strategischen Langfristplanung mit einem Zeithorizont von 10 Jahren werden auf der Basis von

- Umweltanalyse (Chancen/Risiken)
- Unternehmungsanalyse (Stärken/Schwächen)
- langfristig geltenden Leitsätzen (zum Beispiel: Tätigkeit im Gesundheitswesen, Entwicklung aus eigener Kraft, dezentrale Führung)

Alternativ-Pläne erstellt, damit die grundsätzlichen und langfristigen Entscheidungen mit Auswirkungen auf die ganze Unternehmungstätigkeit in bezug auf Ziele, Strategien und Massnahmen bzw. Mittelausatz getroffen werden können.

Im Zentrum der nicht quantifizierten strategischen Überlegungen stehen folgende Teilpläne:

- Absatz (nach Märkten und Produkten)
- Forschung und Entwicklung, technisches Potential
- Investitionen
- Personal (Kader)

Quantifiziert werden im Rahmen strategischer Überlegungen für jede Konzerngesellschaft einzeln (mit anschliessender Konsolidierung) über einen Planungszeitraum von grundsätzlich 3 Jahren:

- | | | |
|---|---|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Umsätze - Produktionskosten - Verwaltungskosten - Forschungs- und Entwicklungskosten | } | Erfolgsplan |
| <ul style="list-style-type: none"> - Investitionen (z. T. bis auf 6 Jahre hinaus quantifiziert) - Finanzierung | | |

Die Hauptaufgaben des in der Form einer Kapitalflussrechnung geführten Finanzplanes sind:

- die Schätzung des Finanzbedarfs für die geplante Politik
- die Abstimmung von Zielen, Strategien/Massnahmen und Mitteln; bzw. die Prioritätensetzung beim Mitteleinsatz

Kapitalflussrechnungen werden für jedes Land und für jede wichtige Währung aufgestellt, damit die Währungsrisiken und die Transfermöglichkeiten beurteilt werden können.¹

Da die Bewahrung der Unabhängigkeit und die Idee der Entwicklung aus eigener Kraft wichtige Geschäftsgrundsätze sind, ist in diesem Konzern die Beurteilung der Innenfinanzierungskraft mit Hilfe des Cashflows sehr wesentlich. Dieser wird nicht nur als absolute Grösse ermittelt, sondern auch in Form von Kennzahlen zu anderen Werten in Beziehung gesetzt:

<u>Cashflow</u>	<u>Cashflow</u>
Umsatz	Investitionen

Diese Kennzahlen unterscheiden sich von Geschäftssparte zu Geschäftssparte erheblich: Es gibt in diesem Konzern zum Beispiel Geschäftssparten, die erstens sehr kapitalintensiv sind, aber zweitens wenig neue Investitionen erfordern, drittens hohe Umsätze zu verzeichnen haben, aber viertens nur eine geringe Rentabilität aufweisen. Hier entstehen riesige Cashflow-Ueberschüsse, die in anderen Geschäftsbereichen investiert werden können.²

¹ Auf die Konsolidierungsprobleme soll im Rahmen dieser Arbeit nicht eingetreten werden (vgl. Schäfer [1982], S. 193ff).

² Vgl. die Produkt-/Markt-Matrix bei Pimpin (1980), S. 74, den Produkt-Lebenszyklus bei Wöhe (1984), S. 627, oder die Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group bei Kotler (1982), S. 81.

b) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der kurzfristigen Planung

Für jede Konzern-Gesellschaft wird ein Jahresbudget (unterteilt in vier Quartale) erstellt und für den Konzern konsolidiert. Da vor allem wegen der Währungsunsicherheiten und der in einigen Ländern extrem hohen Inflationsraten selbst auf ein Jahr hinaus noch grosse Planungsunsicherheiten bestehen, wird das Jahresbudget vierteljährlich revidiert und jeweils ein Jahres-Vorausblick (latest estimate) erstellt.

Eine Jahres-Kapitalflussrechnung (je Gesellschaft sowie konsolidiert) wird zur Ermittlung des Finanzbedarfs verwendet, damit die notwendigen Vorbereitungen für Kapitaltransfers, Anleihens-Emissionen, Kapitalerhöhungen usw. rechtzeitig in Angriff genommen werden können.

Als Fonds wird eine Grösse verwendet, die mit "Netto-Liquidität" bezeichnet werden könnte:¹

Geld
+ Wertschriften
+ Termingelder
./. Bankschulden (kurz- und langfristig)
Netto-Liquidität
=====

Halbjährliche Kapitalflussrechnungen werden für jede wichtige Währung rollend jeden Monat neu etwa nach dem in Abb. 13 skizzierten Schema erstellt (Das Schema ist von mir entworfen worden; es standen mir keine Vorlagen, sondern nur verbale Aussagen zur Verfügung.).

Im Rahmen der Jahres-Budgetierung werden für jede Gesellschaft folgende Kennzahlen berechnet:

- Deckungsbeiträge nach Sparten (absolut und in % des Umsatzes)
- Rentabilitäten des Gesamtkapitals sowie des Eigenkapitals
- Cashflow/Umsatz
- Debitoren-/Kreditoren-/Lager-Umschlagszahlen

¹ Vgl. Weilenmann (1979), S. 22

Abbildung 13: Kurzfristige Kapitalflussrechnung

	1 Monat	3 Monate	6 Monate
Anfangsbestand Netto-Liquidität			
Umsatz-Bereich (Cashflow) Einnahmen (Warenverkäufe, Zinsen ...) ./.. Ausgaben (Material, Personal, Zinsen ...)			
Investitions-Bereich Investitionen ./.. Desinvestitionen			
Finanzierungsbereich Aussenfinanzierungen ./.. Definanzierungen			
Veränderung Netto-Liquidität			
Endbestand Netto-Liquidität			

c) Die Kapitalflussrechnung als Kontrollinstrument

Vergangenheitsorientierte Kapitalflussrechnungen werden erstellt und können bei grösseren Soll/Ist-Abweichungen Aufschluss über die Ursachen geben. Sie haben aber insgesamt eine sehr geringe Bedeutung.

203 Unternehmung 4: Chemische Industrie

Die im Interview beim zweiten Chemiekonzern gemachten Erfahrungen decken sich weitgehend mit den in Kapitel 202 beschriebenen, so dass auf eine Erläuterung verzichtet werden kann.

204 Unternehmung 5: Nahrungsmittelindustrie

a) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der langfristigen Planung

Wie in den anderen bisher untersuchten Unternehmungen wird auf längere Sicht aufgrund von Umwelt- und Unternehmungs-Analyse sowie allgemeinen Geschäftsgrundsätzen und Werthaltungen geplant. Quantifiziert wird für eine Periode von drei Jahren.

Die Kapitalflussrechnung entspricht in der Form etwa Abb. 14. Als Fonds wird eine vom Konzern "Netto-Finanzposition" genannte Mittelgesamtheit verwendet, die sich aus Kassabestand, Bankguthaben, Wertchriften und anderen Anlagen abzüglich kurz-, mittel- und langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten zusammensetzt.

Die Kapitalflussrechnung wird für jedes einzelne Land erstellt und anschliessend konsolidiert. Sie bildet im Rahmen der Dreijahres-Planung ein zentrales Führungsinstrument für die Kapitalbedarfs-ermittlung im Konzern. Sie bildet auch die Diskussions-Grundlage beim jährlich im Hauptsitz stattfindenden Treffen zwischen den Managern im Hauptsitz (Zonen-Direktor, Zonen-Controller, Product Manager) und den Führungskräften "von der Front" (lokaler Markchef, Produktionsleiter, Marketingchef, Finanzchef). Die genehmigten Pläne bilden verbindliche Richtgrössen für die Budgetierung.

Im Konzern gilt der Grundsatz, dass die lokalen Gesellschaften ihr Nettoumlaufvermögen durch lokale Bankkredite in einheimischer Währung finanzieren sollten. Für die Deckung des Anlagevermögens ist in der Regel die Mutter besorgt (Ausnahmen bei politischen Unsicherheiten, grossen Währungsschwankungen oder Transferschwierigkeiten). Aus der Kapitalflussrechnung ist der Mittelbedarf der lokalen Gesellschaft ersichtlich; in ihr schlägt sich auch die Mittelzuteilung durch den Hauptsitz nieder. Der von den lokalen Gesellschaften erwirtschaftete Cashflow zeigt, ob die Töchter in der Lage sind, Dividenen und Royalties an die Mutter zu zahlen und das in der Regel wachsende Nettoumlaufvermögen aus eigener Kraft zu finanzieren. Ueberschüssige Liquidität müssen die Töchter an die Konzernkasse im Hauptsitz abliefern. Diese Gelder werden von der Mutter für gezielte Investitionen/Akquisitionen eingesetzt.

Abbildung 14: Plan-Kapitalflussrechnung

	19.1	19.2	19.3
Reingewinn (Reinverlust) gemäss Erfolgsrechnung			
+ Abschreibungen auf Anlagevermögen			
+ Langfristige Rückstellungen			
Cashflow			
+ Abnahmen (Zunahmen) der nicht zum Fonds gehörenden Bestandteile des Nettoumlaufvermögens			
+ Zunahmen (Abnahmen) langfristige Kreditoren			
./. Käufe von Anlagevermögen			
+ Verkäufe von Anlagevermögen			
Finanzüberschuss (Finanzbedarf) vor Dividendenausschüttungen			
./. Dividenden			
Finanzüberschuss (Finanzbedarf) nach Dividendenausschüttungen			
+ Aktienkapitalerhöhungen			
Zunahme (Abnahme) des Fonds Netto-Finanzposition			

Da für die Beurteilung der finanziellen Situation der Töchter vor allem in hochinflationären Ländern die Lagerbestände, die Debitorenausstände sowie die Kreditorenbestände lebenswichtig sind, muss von den lokalen Gesellschaften über das übrige Nettoumlaufvermögen (= Nettoumlaufvermögen ohne Fondskonten) in einer Art Liquiditätsnachweis detailliert Rechenschaft abgelegt werden.

Um die verschiedenen Märkte zu analysieren und vor allem miteinander zu vergleichen, wird eine Reihe von Kennziffern berechnet. Zum Beispiel:

- absolute Grössen	Reingewinn
	Deckungsbeitrag
	Cashflow
- relative Grössen	Reingewinn/Umsatz
	Deckungsbeitrag/Umsatz
	Cashflow/Umsatz
	Cashflow/Investitionen
	Debitoren- und Lagerkennzahlen

b) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der kurzfristigen Planung

Die Form der Kapitalflussrechnung im Einjahres-Budget entspricht jener im Dreijahres-Plan. Sie wird ebenfalls für jedes Land erstellt und anschliessend konsolidiert. Inhaltlich bildet der Dreijahresplan die verbindliche Vorgabe für das Jahres-Budget. Allfällige Abweichungen müssen von den Tochtergesellschaften stichhaltig begründet werden können.

Zusätzlich zur Jahres-Kapitalflussrechnung müssen die Tochtergesellschaften dem Hauptsitz monatlich sehr detaillierte Geldflussrechnungen für die jeweils folgenden vier Monate vorlegen (rollend). Diese werden von der Mutter zur Steuerung der Liquidität im Konzern verwendet. In der Form entsprechen diese Rechnungen ungefähr Abb. 13 (Unternehmung 3), allerdings mit vier Spalten (für die nächsten vier Monate). Die umsatzbedingten Einnahmen und Ausgaben müssen sehr detailliert dargelegt werden (mindestens 15 Positionen) und beanspruchen gegenüber den Bereichen Investierung und Finanzierung deutlich mehr Platz.

Die Tochtergesellschaften müssen - ebenfalls im Monats-Rhythmus - auch über folgende Tatbestände Bericht erstatten:

- Monatsendbestände der einzelnen Bestandteile des Nettoumlaufvermögens für die nächsten vier Monate
- beanspruchte Bankkredite mit Angabe der Währungen, der Zinsfüsse, der Höhe der Kreditlimiten sowie der Fälligkeiten
- detaillierte Liste über die in den nächsten 12 Monaten geplanten länderübergreifenden finanziellen Transaktionen mit Angabe des Empfängers bzw. Absenders, der Währung und des Betrages
- Uebersicht über die getätigten Devisentermingeschäfte

c) Die Kapitalflussrechnung als Kontrollinstrument

Die am Jahresende erstellte Kapitalflussrechnung hat praktisch keine Bedeutung. Sie kann allenfalls für die Ursachen-Analyse bei grossen Abweichungen vom Budget herangezogen werden.

21 Handel

210 Unternehmung 6: Grossverteiler

a) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der langfristigen Planung

Im Rahmen der nicht quantifizierten strategischen Planung mit einem Planungszeitraum von 5 bis 8 Jahren wird aufgrund von Unternehmungs- und Betriebsanalyse das Leitbild (die Unternehmungs-Philosophie)¹ entwickelt (bzw. das bisherige Leitbild überarbeitet), das als Basis für die langfristigen Zielsysteme und die Strategien zur Zielerreichung dient.

Die zentralen Fragen sind dabei die Wahl und die Gewichtung der Haupttätigkeitsgebiete der Unternehmung, zum Beispiel:

- Auf welche Absatzmärkte soll sich die Unternehmung konzentrieren (zum Beispiel Verkauf nur im Inland oder Expansion ins Ausland; Verkauf durch konzerneigene Gesellschaften oder Distribution durch Dritte)?
- Welche Produkte sollen schwergewichtsmässig angeboten werden (zum Beispiel Food, Nonfood oder Dienstleistungen; Markenartikel; Genusswaren)?
- Welche Beschaffungsstrategie soll gewählt werden (Eigenproduktion oder Fremdbezug)?

Quantifiziert wird im Rahmen der langfristigen Planung grundsätzlich auf 3 Jahre (Investitionen auf 5 Jahre). Als Instrumente werden dabei die Plan-Erfolgsrechnung, die Plan-Kapitalflussrechnung, die Plan-Bilanz sowie Plan-Kennzahlen verwendet.

¹ Vgl. Kilgus (1975), S. 201ff

Der für die Kapitalflussrechnung verwendete Fonds wird von der Unternehmung mit "Netto-Finanzsituation" bezeichnet. Er soll alle im Verantwortungsbereich des Finanz-Departements liegenden Finanzkonten umfassen:¹

```

    Flüssige Mittel
    + Aktivdarlehen (langfristig)
    ./.. Bankschulden (kurz- und langfristig)
    ./.. Pflichtlagerakzepte
    ./.. Passivdarlehen (langfristig)
    ./.. Hypotheken und Baukredite
    ./.. Obligationenanleihen
    -----
    Netto-Finanzsituation
    =====
  
```

Die Kapitalflussrechnung hat die Hauptaufgabe, den Mittelüberschuss (bzw. den Mittelbedarf) aus betrieblicher Tätigkeit nach folgender Formel sichtbar zu machen:

```

    umsatzbedingte Fondszugänge
    ./.. umsatzbedingte Fondsabflüsse
    -----
    Cashflow

    ./.. Nettoinvestitionen ins Anlage- und
    Umlaufvermögen (ohne Fondskonten)
    -----
    Mittelbedarf (bzw. Mittelüberschuss)
    =====
  
```

Die Finanzierungs-Vorgänge (Deckung des Mittelbedarfs bzw. Anlage des Mittelüberschusses) werden in einem erweiterten Nachweis über die Fondsveränderungen getrennt sichtbar gemacht.

¹ Eigenkapital-Konten fehlen im Fonds, da es in diesem Konzern keine Beteiligungsfinanzierung gibt.

Abbildung 15 vermittelt eine Uebersicht über die auf drei Jahre geplanten Kennzahlen. Aus finanzwirtschaftlicher Sicht stehen folgende drei Kennzahlen im Mittelpunkt (vgl. auch Abb. 17):

1. Innenfinanzierungsgrad (in der Plan-Kennzahlen-Uebersicht vom Konzern fälschlicherweise mit Selbstfinanzierungsgrad bezeichnet):

$$\frac{\text{Cashflow}}{\text{Anlagenzugänge}}$$

Hier werden als Zielgrösse auf längere Sicht 100 % angestrebt, das heisst, die Investitionen ins Anlagevermögen sollten aus dem Umsatz finanziert werden können. Wenn das nicht der Fall ist, muss

- entweder die Cashflow-Umsatz-Rate (Cashflow in % des Umsatzes) durch Senkung der fondswirksamen Kosten oder durch Anhebung der Verkaufspreise vergrössert werden,
- oder geplante Investitionen müssen zurückgestellt werden.

2. Eigenfinanzierungsgrad (in der Plan-Kennzahlen-Uebersicht mit Eigenkapital-Anteil bezeichnet):

$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Es wird auf längere Sicht ein Eigenfinanzierungsgrad von 50 % angestrebt.

3. Eigenkapitalrendite

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}}$$

Für die einzelnen Betriebsteile werden separat Rendite-Bandbreiten festgelegt.

Abbildung 15: Plan-Kennzahlen

	1984 (effektiv)	1985 (approx.)	1986 (1. Planjahr)	1987 (2. Planjahr)	1988 (3. Planjahr)
GESAMTUMSATZ Veränderung zum Vj	TFR %				
BRUTTOERTRAG Prozent vom Umsatz	TFR %				
BETRIEBSKOSTEN Veränderung zum Vj	TFR %				
BETRIEBSERGEBNIS Prozent vom Umsatz	TFR %				
UNTERNEHMUNGSERGEBNIS Prozent vom Umsatz	TFR %				
CASH FLOW Veränderung zum Vj	TFR %				
ANLAGENZUGABEN	TFR				
WARENVORRÄTE Veränderung zum Vj	TFR %				
NETTOFINANZSCHULD (NFS)	TFR				
Veränderung zum Vj	TFR				
NFS + Cash Flow	MAL				
SELBSTFINANZIERUNGSGRAD (Cash Flow + Anlagenzugänge)	%				
EIGENKAPITAL-RENDITE	%				
EIGENKAPITAL-ANTEIL	%				

b) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der kurzfristigen Planung

Das erste Jahr des genehmigten Dreijahres-Planes bildet die verbindliche Grundlage für das Jahres-Budget.

Die Budget-Kapitalflussrechnung basiert auf demselben Fonds und wird gleich gegliedert wie die Plan-Kapitalflussrechnung.

Die Kapitalflussrechnung soll die betriebliche Liquiditätsveränderung sowie den Finanzbedarf (bzw. den Finanzüberschuss) aus der betrieblichen Aktivität sichtbar machen. Die (De-)Finanzierungsmassnahmen werden wiederum getrennt dargestellt.

Die Liquidität wird vom Konzern zentral gesteuert. Während aus der Budget-Kapitalflussrechnung der Mittelbedarf (bzw. der Mittelüberschuss) als finanzieller Rahmen für das ganze Jahr hervorgeht, basiert die kurzfristige Liquiditätssteuerung auf anderen Instrumenten (z. B. auf Geldbedarfsmeldungen der Konzerntöchter). In der Konzernkasse wird eine grössere Liquiditätsreserve gehalten (ein bestimmter Prozentsatz vom Umsatz), da die täglichen Schwankungen der aus dem Umsatzprozess eingehenden und abfliessenden Zahlungen sehr hoch sind (10 bis 20 Millionen Franken).

c) Die Kapitalflussrechnung als Kontrollinstrument

Die Analyse der vergangenen Periode ist sehr umfassend (vgl. Uebersicht über den Jahresabschluss in Abb. 16 sowie den in Anlehnung an das Du Pont-Kennzahlensystem¹ gestalteten "ROI-Baum" in Abb. 17).

Sie basiert vor allem auf Kennzahlen, die aus der Bilanz, der Erfolgsrechnung, der Kostenrechnung sowie der Kapitalflussrechnung stammen, und beinhaltet:

¹ Vgl. Staehle (1973), S. 222ff, Bürkler (1977), S. 24ff, oder Bürgi (1978), S. 76f

Abbildung 16: Uebersicht über den Jahresabschluss

1. KENNZAHLEN

- 1.1 Kommentar
- 1.2 Kennzahlenübersicht

2. UMSATZSTATISTIK

- 2.1 Umsatz-Uebersicht
- 2.2 Filialtypen

3. ERFOLGSRECHNUNG

- 3.1 Erfolgsrechnungsanalyse
- 3.2 Kostenartenanalyse
- 3.3 Personalkostenanalyse
- 3.4 Return on Investment

4. BILANZEN

- 4.1 Bilanzübersicht
- 4.2 Mittelflussrechnung

5. KOSTENTRÄGERRECHNUNGEN

- 5.1 warenorientiert
- 5.2 verkaufsorientiert
- 5.3 Fleisch-Margen

6. WARENAUFWAND NACH SEKTOREN/HERKUNFT

7. KOSTENSTELLENÜBERSICHT

8. WARENLAGER

- 8.1 Lageranalyse
- 8.2 Lagerumschlag nach Filialtypen
- 8.3 Lagerumschlag nach Warendektoren

9. ANLAGEN

- 9.1 Anlagenanalyse
 - 9.2 Anlagenübersicht
 - 9.3 Anlagenanalyse
-

- eine Soll/Ist-Abweichungsanalyse
- einen innerbetrieblichen Vergleich zwischen ähnlichen Gesellschaften
- eine Zeitreihen-/Trendanalyse

211 Unternehmung 7: Warenhausa) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der langfristigen Planung

Die strategische Planung wird auf 5 Jahre quantifiziert.

Das wichtigste Planungsinstrument ist die Erfolgsrechnung. Sie wird von der Konzernleitung so gestaltet, dass der Cashflow ohne zusätzliche Rechnungen direkt abgelesen (und in den Finanzplan übertragen) werden kann. Das Bild der Erfolgsrechnung wird allerdings durch die vielen von dieser Unternehmung falsch verwendeten Fachausdrücke erheblich belastet, so dass ich als Abbildung 19 einen Verbesserungsvorschlag ausgearbeitet habe, der inhaltlich mit Abbildung 18 übereinstimmt.

<u>falsch</u>	<u>richtig</u>
Warenertrag	Bruttogewinn
Betriebsgewinn	betrieblicher Brutto-Cashflow (NUV)
Brutto-Unternehmungsgewinn	unternehmerischer Brutto-CF (NUV)
Brutto-Unternehmungsgewinn inkl. ausserordentliche Posten (Cash flow)	unternehmerischer Netto-CF (NUV)
Übrige Betriebskosten	übrige fondswirksame Betriebsaufwände

Die verschiedenen Investitionsbedürfnisse (EDV-Anlagen, Gebäude-Sanierungen und -Neubauten) sowie die geplanten Desinvestierungen werden in einem separaten Investitionsplan zusammengestellt.

Dem in Abbildung 20 gezeigten Finanzplan des Konzerns liegt der Fonds "disponible Mittel" (= Geld) zugrunde. Im oberen Teil des Finanzplanes werden die Zahlungsströme aus dem Erfolgsplan und dem Investitionsplan zusammengefasst und als Saldo der Finanzüberschuss (bzw. der Finanzbedarf) ermittelt. Im unteren Teil folgt der Finanzierungsplan.

Abbildung 18: Erfolgsrechnung (Fassung der Unternehmung 7)

Konzern-Umsatz
Warenaufwand
Waren- und Dienstleistungsertrag
Personalkosten
Übrige Betriebskosten
Betriebsgewinn
Aktivzinsen, Beteiligungserträge, diverse Erträge
Passivzinsen, Mieten, direkte Steuern
Brutto-Unternehmungsgewinn
Ausserordentliche Aufwendungen
Ausserordentliche Erträge
Brutto-Unternehmungsgewinn inkl. ausserordentliche Posten (Cash flow)
Ordentliche und ausserordentliche Abschreibungen auf Investitionen und Zuweisung an Reserven
Freiwillige Zuwendungen an die Personalstiftungen
Gewinnabhängige Mitarbeitervorsorge
Ausgewiesener Gesamtgewinn

Abbildung 19: Erfolgsrechnung (Verbesserungsvorschlag)

	effektiv	Planjahre					
	1984	85	86	87	88	89	
Verkaufserlös							
./. Warenaufwand							
Bruttogewinn							
+ Dienstleistungserträge							
./. Personalaufwände							
./. übrige fondswirksame Aufwände							
betrieblicher Brutto-Cashflow (NUV)							
+ Aktivzinsen, Dividendenerträge							
./. Passivzinsen							
unternehmerischer Brutto-Cashflow (NUV)							
./. Dividendenausschüttungen							
./. direkte Steuern							
unternehmerischer Netto-Cashflow (NUV)							
./. Abschreibungen							
./. Zuweisungen an lfr. Personalstiftungen							
Unternehmungsgewinn							

Abbildung 20: Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplanung
(Fassung der Unternehmung 7)

Kapitalbedarf- & Finanzierungsplanung 5 Jahre

	1984 eff.	1985	1986	1987	1988	1989
1) <u>Brutto-Unternehmensgewinn (Cash-Flow)</u>						
2) <u>Externe Verwendung Cash-Flow:</u>						
3) Dividende						
4) Zuweisung an Personal-Stiftungen						
5) <u>Cash-Flow-Überschuss</u>						
6) <u>Veränderungen Anlagevermögen:</u>						
7) Hauptgeschäft						
8) Versand						
9) Regionallager, Computer						
10) Organisationskosten						
11)						
12)						
13)						
14)						
15)						
16)						
17) Liegenschaftenverkäufe						
18) <u>Total Kapitalbedarf Anlagevermögen</u>						
19) <u>in % Cash-Flow-Überschuss (18 : 5)</u>						
20) <u>Eigenfinanzierungsüberschuss I (Manko) (5./18)</u>						
21) <u>Veränderungen Umlaufvermögen:</u>						
22) Kunden und diverse Guthaben						
23) Warenlager						
24) Wertschriften						
25) Guthaben Konzerngesellschaften						
26) <u>Total Kapitalbedarf Umlaufvermögen</u>						
27) <u>in % Cash-Flow-Überschuss (26 : 5)</u>						
28) <u>Eigenfinanzierungsüberschuss II (Manko) (20./20)</u>						
29) <u>Veränderungen Eigenkapital (Kapitalerhöhung etc.)</u>						
30) <u>Eigenfinanzierungsüberschuss III (Manko) (28+25)</u>						
31) <u>Veränderungen Fremdkapital:</u>						
32) Kreditoren, trans. Passiven, Dividenden						
33) Banken						
34) Hypotheken						
35) Personalstiftungen						
36) Konzerngesellschaften						
37) Obligationen-Anleihe						
38) <u>Total Zunahme (Abnahme) Fremdkapital</u>						
39) <u>Zunahme (Abnahme) dispon.Mittel (30+./.)38)</u>						
40) <u>Stand disponible Mittel Anfang Jahr,</u>						
41) <u>Stand disponible Mittel Ende Jahr</u>						
(30+./.)39)						

Da im Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplan dieser Unternehmung (Abb. 20) wiederum zahlreiche Begriffe falsch verwendet wurden (zum Beispiel Gewinn statt Cashflow, Cashflow-Ueberschuss statt Netto-Cashflow, Eigenfinanzierungs-Ueberschuss statt Innenfinanzierungs- oder Cashflow-Ueberschuss) und zudem der Fondsbeitrag aus der Umsatztätigkeit, der Cashflow (Geld), in der Darstellung nicht sichtbar wird, habe ich den Plan in Abbildung 21 (als Verbesserungsvorschlag) neu gestaltet.

Aus der Erfolgsrechnung und dem Finanzplan folgt die Planbilanz. Sie wird nur summarisch (für Kontengruppen) erstellt und ermöglicht das Abschätzen der Bilanzstruktur-Entwicklung (Immobilisierungsgrad, Finanzierungsverhältnis, Anlagedeckung, statische Liquidität).

Im Rahmen der langfristigen Planung wird eine Reihe von finanziellen Kennzahlen berechnet. Ihre Entwicklung wird verfolgt, sie stellen aber keine Zielvorgaben dar. Beispiele:

- Handelsmargen/Deckungsbeiträge
- Reingewinn im Verhältnis zum Umsatz oder pro Quadratmeter Verkaufsfläche oder pro Mitarbeiter
- Cashflow im Verhältnis zum Umsatz und im Verhältnis zu den geplanten Investitionen (vgl. Abb. 20)
- Rentabilität des Eigenkapitals sowie des Gesamtkapitals
- Finanzierungsverhältnis, Anlagedeckung, Liquiditätsgrade 1 bis 3

b) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der kurzfristigen Planung

Im Zentrum der Jahresplanung steht das Erfolgsbudget. Am detailliertesten werden die Umsätze und Margen sowie die Personalaufwände geplant.

Die Budget-Kapitalflussrechnung entspricht in bezug auf Inhalt und Form dem ersten Jahr des Fünfjahres-Finanzplans. Sie steckt den finanziellen Rahmen für das kommende Jahr ab, hat aber im übrigen keine grosse Bedeutung, da die Steuerung der Liquidität auf kurze

Abbildung 21: Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplanung
(Verbesserungsvorschlag)

		effektiv	Planungsjahre				
		1984	85	86	87	88	89
Umsatzbereich	Abschreibungen + Zuweisungen lfr. Personalstiftungen						
	Brutto-Cashflow (NUV) + Debitorenveränderungen + Lagerveränderungen + Kreditorenveränderungen						
	Brutto-Cashflow (Geld) - Dividendenauszahlungen - direkte Steuern						
	Netto-Cashflow (Geld) - Investierungen (Käufe von Anlagevermögen gemäss Investitionsplan) + Desinvestierungen (Verkäufe von Anlagevermögen gem. Investitionsplan)						
Invest.-bereich							
Finanzierungsbereich	Finanzüberschuss (-bedarf) + Aussenfinanzierungen . Aktienkapitalerhöhungen . Aufnahme von Bankkrediten . Erhöhung von Hypotheken . Emission von Obligationen . Personalstiftungen - Definanzierungen . Rückzahlung von Bankkrediten . Tilgung von Hypotheken . Rückzahlung von Obligationen . Personalfürsorgestiftungen						
	Zunahme (Abnahme) Fonds Geld						

Liquiditätsnachweis	Anfangsbestand Fonds Geld						
	+ Fondsveränderung						
	Schlussbestand Fonds Geld						

Sicht (Cashmanagement) unabhängig von der Budget-Kapitalflussrechnung mit Hilfe von besonderen Zusammenstellungen über Einnahmen und Ausgaben geschieht:

- Für die kommende Woche wird liquiditätsmässig jeder Tag genau geplant.
- Für die darauf folgenden drei Wochen werden die Einnahmen und Ausgaben je Woche geplant.
- Für die anschliessenden zwei Monate werden die Einnahmen und Ausgaben je Monat zusammengestellt.

c) Die Kapitalflussrechnung als Kontrollinstrument

Die vergangenheitsorientierte Kapitalflussrechnung wird in dieser Unternehmung nicht als Führungsinstrument eingesetzt.

212 Unternehmung 8: Warenhaus

Der zweite untersuchte Warenhaus-Konzern erstellt wohl für den Geschäftsbericht eine Kapitalflussrechnung (vergangenheitsbezogen, in Form einer einfachen Bewegungsrechnung), verwendet dieses Instrument jedoch nicht zur Führung der Unternehmung. Nach Auskunft des Gesprächspartners ist deren Einsatz allerdings in nächster Zukunft vorgesehen.

Im Zentrum der langfristigen Planung (auf 5 Jahre quantifiziert) sowie der kurzfristigen Planung (Halbjahres-Budgets für jede Saison) als auch der Kontrolle steht eindeutig der Erfolgsbereich (Umsätze/Margen/Lagerumschlag).

Als finanzielle Führungsinstrumente dienen:

- Erfolgsrechnung
- Bilanz
- Investitionsplan
- Kennzahlen

Obwohl die Konzernleitung keinen Finanzplan erstellt, werden im Rahmen der finanziellen Führung Überlegungen angestellt, die der Idee des Finanzplanes sehr nahe kommen. Zwei Beispiele mögen dies verdeutlichen:

- Aus der Erfolgsrechnung wird durch Addition von Reingewinn und Abschreibungen der Cashflow ermittelt und anschliessend mit der Höhe der geplanten Investitionen verglichen. Angestrebt wird ein Innenfinanzierungsgrad (Cashflow/Investitionen) von 100 %.
- Aufgrund der Planbilanzen wird untersucht, ob der Eigenfinanzierungsgrad 50 % beträgt. Liegt dieser unter dieser Grenze, wird eine Erhöhung des Eigenkapitals geplant.

213 Unternehmung 9: Welthandela) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der langfristigen Planung

Im Rahmen der langfristigen strategischen Planung wird in dieser Unternehmung nicht quantifiziert. Es geht darum, die Marschrichtung für die nächsten 5 bis 10 Jahre in den Grundzügen festzulegen:

- Welche Produkte sollen gehandelt werden?
- In welchen Gebieten soll die Präsenz verstärkt bzw. vermindert werden?
- Welche Beschaffungs- und Absatzkanäle sollen aus- bzw. abgebaut werden?

b) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der kurzfristigen Planung

Aus folgenden Gründen werden in dieser Unternehmung kein Jahres-Finanzplan (und damit keine Kapitalflussrechnung) und auch keine Planbilanz erstellt:

1. Die Investitionen in Sachanlagen sind sehr gering. Die Handelsgesellschaften bestehen praktisch nur aus Nettoumlaufvermögen (99 % der Aktiven bestehen aus Umlaufvermögen, das zu 90 % mit Bankkrediten finanziert wird.).
2. Die Abschätzung des künftigen mengenmässigen Handelsvolumens für die in dieser Unternehmung wichtigen Produkte wie Kaffee, Kakao und Baumwolle ist sehr schwierig, da dieses vor allem stark von den jeweiligen Erntezahlen in den verschiedenen Ländern abhängt. Die Planung des wertmässigen Umsatzes wird durch folgende Umstände noch deutlich erschwert: Erstens schwanken die Rohstoffpreise auf den Weltmärkten sehr stark. Zweitens werden durchschnittlich etwa 40 % des Handelsvolumens in US\$ abgewickelt, dessen Wechselkurs sich in den letzten Jahren zwischen Fr. 1.50 und Fr. 3.-- auf- und abbewegte. Hinzu kommt rund ein Dutzend an weiteren Währungen.

3. Es bestehen grosse Time lags (im Durchschnitt etwa drei Monate) zwischen Vertragsabschluss und Warentransaktion.
4. Liquidität ist im Konzern immer reichlich vorhanden. Die Ueber-schüsse an liquiden Mitteln werden auf dem Geld- und Kapital-markt angelegt und können dort bei Bedarf rasch abdisponiert werden.

Jede Konzerngesellschaft ist verpflichtet, gemäss dem Schema von Abbildung 22 (eine Art Geldflussrechnung) ein Cash-Budget für die nächsten drei Monate aufzustellen und der Konzernleitung einzureichen. Dieses Liquiditäts-Budget ist mit Ausnahme des ersten Monats allerdings immer noch sehr ungenau und vermittelt nach Aussage meines Gesprächspartners "höchstens eine vage Idee" über die Liquiditätsentwicklung.

Aus Sicherheitsgründen schreibt die Holdinggesellschaft monatlich jeder Tochtergesellschaft für jede Warengruppe separat eine maximale Kreditlimite für finanzielle Engagements vor:

Warendebitoren	
+ Warenvorräte	
./. Warenkreditoren	

finanzielles Engagement	
	=====

Ferner wird von der Konzernleitung jeder Konzerngesellschaft monatlich eine Limite für Geld-Kredite zugeteilt.

c) Die Kapitalflussrechnung als Kontrollinstrument

Die Geschäftsleitung erstellt für den Konzern nach Ablauf eines Geschäftsjahres eine Kapitalflussrechnung (als Bewegungsrechnung). Dieser kommt allerdings nicht die Bedeutung eines Führungsinstrumentes zu. Sie dient lediglich als Illustrationsmittel zuhanden des Verwaltungsrates für einen Teil der vergangenen Aktivitäten (Tauschvorgänge in der Bilanz).

Abbildung 22: Cash-Budget

		Plan-Monate		
		April	Mai	Juni
1	Anfangsbestand Netto-Geld ¹			
2	Einnahmen			
3	Ausgaben			
4	Veränderung Netto-Geld ¹ (Pos. 2 abzüglich Pos. 3)			
5	Endbestand Netto-Geld ¹ (Pos. 1 zuzüglich Pos. 4)			

1 Netto-Geld = Geld (Kassa, Post) abzüglich Bankschulden

214 Unternehmung 10: Welthandela) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der langfristigen Planung

Die Aktivitäten des Konzerns können in drei Sparten gegliedert werden. In jeder Sparte sind mehrere Gesellschaften tätig, die als Profit Centers ausgestaltet sind.

Bei der langfristigen strategischen Planung mit einem Zeithorizont von 6 bis 10 Jahren geht es vor allem darum, die grundsätzlichen, langfristig wirkenden Entscheidungen in bezug auf Produkte und Märkte vorzubereiten:

- Welche Produkte/Sparten und Märkte sollen gefördert bzw. abgebaut werden?
- Auf welche Absatz- und Beschaffungsmärkte soll sich die Unternehmung konzentrieren?

In Zusammenarbeit mit der Konzernleitung erstellen die einzelnen Gesellschaften auf der Basis der langfristigen Spartenpläne jährlich einen Mittelfristplan ("Medium Range Development Plan") mit einem Zeithorizont von 3 Jahren. Aus denselben Gründen wie bei Unternehmung 9 (vgl. Kapitel 213) wird nur in Teilbereichen und dort nur überschlagsmässig quantifiziert. (Nach Auskunft meines Interview-Partners besteht der Mittelfristplan zu 95 % aus Text und nur zu 5 % aus Zahlen.)

Der Mittelfristplan enthält neben quantitativen Angaben über die erwartete Umweltentwicklung sowie die gewählten Strategien eine zahlenmässige Uebersicht (von der Unternehmung als "Key Figures" bezeichnet) über die wichtigsten Ziele ("Targets") mit Angaben über die erwarteten Umsatzerlöse ("Billings"), Aufwände ("Expenses") und den umsatzbezogenen Netto-Gewinn ("Net Operating Profit") sowie über den Personalbestand ("Number of Staff"). Vgl. dazu Abbildung 23.

Eine Kapitalflussrechnung wird nicht erstellt.

Abbildung 23: Company Medium Range Development Plan (Key Figures)

	last year: (actual) 19..	current year: estm. 19..	next year: (plan 1) 19..	2nd plan year 19..	3rd plan year 19..
Billings					
Expenses					
NOP					
Number of staff: - productive - non-productive - management					
Total					

b) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der kurzfristigen Planung

Im Zentrum der Jahresplanung steht das Erfolgs-Budget. Während der Warenbereich (Einkäufe/Verkäufe/Lager) zahlenmässig schwierig abzuschätzen ist, können die Gemeinkosten problemlos budgetiert werden (70 % der Gemeinkosten sind fixe Personalkosten.).

Im Verkaufsbereich muss unterschieden werden zwischen

- Auftrags-Eingang ("Orders Booked"), der als Kennzahl für die Marktführung dient, und
- Auftrags-Ausführung bzw. Fakturierung ("Billings"), die als finanzielle Kennziffer Bedeutung hat.

Zwischen Auftrags-Eingang und Auftrags-Ausführung liegt je nach Sparte eine Zeitspanne von bis zu einem Jahr.

Aus denselben Gründen wie bei Unternehmung 9 (vgl. Kapitel 213) wird im Rahmen der Jahres-Budgetierung weder eine Plan-Kapitalflussrechnung noch eine Plan-Bilanz erstellt.

Jede Gesellschaft ist verpflichtet, der Konzernleitung monatlich ein Liquiditäts-Budget ("Cash Forecast") für die nächsten 4 Monate einzureichen. Die Darstellung entspricht Abbildung 22 (Unternehmung 9, Kapitel 213).

c) Die Kapitalflussrechnung als Kontrollinstrument

Zur Verdeutlichung der Investierungsvorgänge und der Finanzierungsmassnahmen erstellt die Konzernleitung zuhanden des Verwaltungsrates am Jahresende eine Kapitalflussrechnung (als Bewegungsrechnung), die aber nicht als Führungsinstrument verwendet wird.

Im Rahmen der monatlichen Berichterstattung erstellen die Konzerngesellschaften zuhanden der Konzernleitung kurzfristige Erfolgsrechnungen und Zwischenbilanzen. Um die finanzielle Sicherheit zu überwachen, wird zusätzlich eine Reihe von Kennzahlen gebildet:

- Sind das Anlagevermögen sowie die auf eigene Rechnung und Gefahr gekauften Warenvorräte durch Eigenkapital bzw. durch langfristiges Fremdkapital gedeckt?
- Kann die Differenz zwischen Debitoren und Kreditoren durch Bankkredite finanziert werden?
- Wurden die von der Konzernleitung gesetzten Limiten bei den Warenvorräten, den Debitorenguthaben sowie den Wechseln eingehalten?

Eine Kapitalflussrechnung wird im Rahmen der monatlichen Berichterstattung nicht erstellt.

22 Uebrige Dienstleistungen

220 Unternehmung 11: Luftverkehr

a) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der langfristigen Planung

Im Rahmen der nur unvollständig quantifizierten langfristigen strategischen Planung mit einem Planungshorizont von 10 Jahren geht es in dieser Unternehmung darum, ausgehend von Umwelt- und Betriebsanalyse eine Unternehmungsphilosophie zu erarbeiten.

In der jährlich rollend durchgeführten Langfrist-Planung mit einem Zeithorizont von 5 Jahren werden alle Grössen quantifiziert.

In der Umweltanalyse wird vor allem folgenden Aspekten Beachtung geschenkt:

- Gesamtverkehrserwartungen
- Politisches Umfeld
- Liberalisierung/Protektionismus im Luftverkehr, Landerechte
- Währungsentwicklungen
- Treibstoffpreise

Ausgehend von verschiedenen möglichen Umweltentwicklungen werden zwei Szenarien ausgearbeitet (ein eher optimistisch-expansives sowie ein eher pessimistisch-konservatives), die zu zwei Langfristplan-Alternativen mit folgenden Teilplänen führen:

1. Der nach Kostenträgern gegliederte Erfolgsplan ist der erste Teilplan. Neben dem Absatzplan ist der Personalplan ein wichtiger Teilplan (vor allem der Pilotenbeschaffungsplan).
2. Aufgrund der absatzabhängigen Produktionspläne kann der Investitionsplan erstellt werden. Ein wichtiger Teilplan ist der Flottenbeschaffungsplan.
3. Der in Form einer Kapitalflussrechnung mit dem Fonds liquide Mittel aufgestellte Finanzplan ist ein sehr wesentliches Planungs-

instrument. Er zeigt den Mittelbedarf auf (was vor allem bei Flottenablösungen eine zentrale Frage ist) und gibt Aufschluss über die Zuteilung von Mitteln. Er dient auch zur Ueberwachung wichtiger finanzwirtschaftlicher Ziele. Zum Beispiel:

- Deckt der Cashflow im Durchschnitt der Jahre mindestens 70 % der Investitionen?
- Ist die geforderte minimale Liquidität vorhanden?

4. Aufgrund der Planbilanz wird vor allem das langfristige Finanzierungsverhältnis (langfristiges Fremdkapital im Verhältnis zum Eigenkapital), für das eine Zielvorgabe von 1,5 zu 1 besteht, überwacht.

b) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der kurzfristigen Planung

Das erste Jahr der Langfrist-Planung bildet den Rahmen für die Jahres-Budgetierung.

Im Zentrum der kurzfristigen Planung steht das Erfolgs-Budget (und hier vor allem die Kostenüberwachung).

Das in Form einer Geldflussrechnung aufgestellte Liquiditäts-Budget zeigt

- den Einfluss der budgetierten erfolgswirksamen Geschäftsaktivitäten auf die Liquidität
- die früher bewilligten und jetzt ausgabenwirksam werdenden Investitionen
- die im Rahmen der langfristigen Planung (unter Ausnützung von günstigen Bedingungen auf dem Kapitalmarkt) getroffenen Finanzierungsmaßnahmen wie Aktienkapitalerhöhungen oder Anleihssemissionen

Hauptziel ist die Steuerung der Liquidität und damit die Minimierung des brachliegenden Geldes.

c) Die Kapitalflussrechnung als Kontrollinstrument

Die Gewinnmarge ist in dieser Unternehmung im Augenblick die kritische Grösse; die Liquidität ist reichlich vorhanden. Dementsprechend steht die Erfolgsanalyse im Zentrum der Vergangenheitsbetrachtungen.

Die Kapitalflussrechnung wird nicht als eigentliches Führungsinstrument verwendet, sondern eher als Mittel zur Illustration der Entwicklung der Finanzlage durch die für die finanzielle Führung Verantwortlichen zuhanden der Geschäftsleitung.

221 Unternehmung 12: Beherbergung/Restauration

a) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der langfristigen Planung

In der unsystematisch und nicht quantifiziert durchgeführten strategischen Planung mit einem Zeithorizont von 5 - 10 Jahren soll aufgrund von Umwelt- und Unternehmensanalyse (welche die externen Chancen und Risiken sowie die internen Stärken und Schwächen offenlegt) ein Leitbild entworfen werden, das als grobe Richtschnur für die künftige Unternehmungstätigkeit dient.

Die bereits vorhandenen sowie die gemäss Investitionsplan dazu-erworbenen Kapazitäten bilden die Ausgangslage für die quantifizierte Dreijahres-Planung.

Mit Hilfe branchentypischer Kennzahlen und Erfahrungswerte wie durchschnittlicher Bettenbelegung, Personalkosten in Prozenten des Umsatzes, durchschnittlicher Cashflow- und Gewinnmargen kann für jede Geschäftseinheit (Hotels, Restaurants, Handelsbetriebe, Produktions- und Dienstleistungsgesellschaften) eine Plan-Erfolgsrechnung aufgestellt werden.

Diese Erfolgsrechnungen werden konsolidiert und bilden nebst dem Investitionsplan die Inputfaktoren für den als Kapitalflussrechnung ausgestalteten Finanzplan (vgl. Abb. 24).

Die Plan-Bilanz ist die logische Folge aus dem Finanzplan sowie der Anfangsbilanz.

Anschliessend werden auf der Basis dieser Planungsrechnungen nebst branchenspezifischen Kennziffern folgende finanzwirtschaftlichen Kennzahlen berechnet und beurteilt:

- Für den Innenfinanzierungsgrad (Cashflow/Investitionen) gibt es keine feste Zielvorgabe, aber die Investitionen sollten langfristig wenn möglich mit dem erarbeiteten Cashflow bezahlt werden können.

Abbildung 24: Finanzplan

GROB - FINANZPLAN

(in Mio. Fr.)

	AKT. BUDGET	PLANUNGSPERIODE		
	1985	1986	1987	1988
<u>Mittelherkunft</u>				
Cash flow				
./. Dividende Holding				
./. Dividende an Dritte				
Nettozufluss				
<u>Erhöhung Eigenkapital</u>				
PS-Emission				
AK-Erhöhung (Mitarbeiterplan)				
Agio Optionsanleihe				
<u>Zunahme Fremdkapital</u>				
Optionsanleihe DM				
Übernahme Hypotheken				
kurzfristige Schulden				
<u>Abnahme fl. Mittel, resp. Wertschr.</u>				
 <u>Mittelverwendung</u>				
Investitionen				
<u>Abnahme Fremdkapital</u>				
Kassascheine Rückzahlung				
kurzfristige Schulden				
<u>Zunahme fl. Mittel, resp. Wertschr.</u>				

- Der Eigenfinanzierungsgrad (Eigenkapital/Gesamtkapital) sollte 50 % betragen. Wenn diese Zahl im Rahmen der Dreijahres-Planung nicht erreicht wird, werden Kapitalerhöhungen geplant (die dann durchgeführt werden, wenn die Kapitalmarkt-Bedingungen für die Unternehmung günstig sind).
- Der ROI (Return On Investment) wird nicht als feste Grösse vorgegeben, aber es findet ein Vergleich unter den Produktions-einheiten gleichen Typs sowie gegenüber der Konkurrenz statt.

b) Die Kapitalflussrechnung als Instrument der kurzfristigen Planung

Im Zentrum der Jahres-Budgetierung steht der Erfolgsbereich (Umsätze/Kosten).

Jede Gesellschaft erstellt eine Budget-Kapitalflussrechnung, welche im Konzern konsolidiert wird. Damit soll vor allem der Liquiditätsrahmen abgesteckt werden. Im Rahmen der Jahresplanung hat aber die Kapitalflussrechnung keine grosse Bedeutung als Führungsinstrument, da nach Aussage des Interview-Partners "der Zug schon abgefahren ist", das heisst die Investitionen schon getätigt worden sind und die langfristigen Finanzierungsmassnahmen entweder bereits durchgeführt oder mindestens aufgrund des Dreijahres-Planes vorbereitet sind.

Hingegen werden der Konzernleitung monatlich von jeder Konzerngesellschaft detaillierte Geldflussrechnungen mit einem Zeithorizont von vier Monaten eingereicht, welche für die Steuerung der Liquidität auf kurze Sicht verwendet werden.

c) Die Kapitalflussrechnung als Kontrollinstrument

Ausführlich überwacht wird das Erfolgs-Budget. Daneben findet eine regelmässige Investitionskontrolle statt.

Eine vergangenheits-orientierte Kapitalflussrechnung wird zwar erstellt, aber nicht als Führungsinstrument verwendet.

3 Auswertung der Interviews

30 Die Kapitalflussrechnung als Planungsinstrument

31 Die Kapitalflussrechnung als Kontrollinstrument

3 Auswertung der Interviews

30 Die Kapitalflussrechnung als Planungsinstrument

300 Begriffe

a) Planung

In Anlehnung an Rühli's Führungsbegriff¹ umfasst die Planung als Element der Führung "alle institutionellen, funktionellen und instrumentalischen Erscheinungen, welche der Vorbereitung der Entscheidung über die zu wählende Politik im jeweiligen Geltungsbereich dienen."²

In dieser Untersuchung stand der instrumentale Aspekt im Vordergrund: Welche Plan-Kapitalflussrechnungen werden erstellt, und wozu dienen sie?

b) Die Zeitdimension der Planung

Bei der Durchführung der Interviews wurde zwischen langfristiger Planung (ab drei Jahren) und kurzfristiger Planung (bis zu einem Jahr) unterschieden.³

Im Verlauf der Untersuchung ergab sich im langfristigen Bereich zusätzlich eine Differenzierung zwischen vollständig quantifizierter,⁴ alle Bereiche erfassender⁵ und nur teilweise quantifizierter, nicht alle Bereiche erfassender Planung (vgl. Abb. 25).

¹ Rühli (1973), S. 27

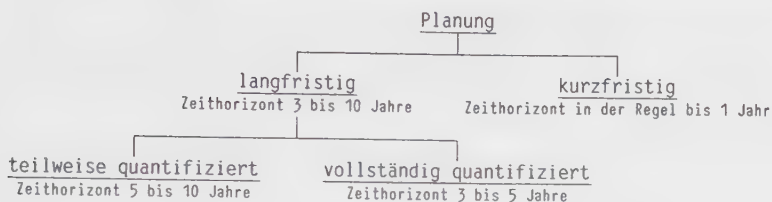
² Rühli (1978), S. 55

³ Vgl. Weilenmann (1980), S. 13

⁴ Vgl. Rühli (1978), S. 59

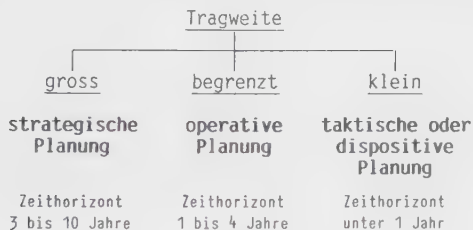
⁵ Vgl. Rühli (1978), S. 82f

Abb. 25: Gliederung der Planung nach Zeitdimension und Quantifizierung



In Anlehnung an militärische Gepflogenheiten¹ wurde von einigen Unternehmungen aufgrund der Tragweite der in der Planung behandelten Probleme² zwischen strategischer, operativer und taktischer (oder dispositiver) Planung unterschieden. In der Praxis wurde manchmal zwischen Zeitdimensionen und Tragweite eine Beziehung etwa nach folgendem Schema hergestellt (Abbildung 26):³

Abb. 26: Tragweite der behandelten Probleme



Die Begriffe langfristige, mittelfristige und kurzfristige Planung lassen sich auf das Schema von Abb. 26 nur bedingt übertragen.⁴ In der Praxis werden diese Ausdrücke je nach Branche unterschiedlich verwendet. Dieses Gliederungsmerkmal wurde deshalb in meiner Arbeit nicht verwendet.

¹ Vgl. Kilgus (1982), S. 82, Pümpin (1980), S. 8, oder Ulrich (1978), S. 106f
² Rühli (1978), S. 57

³ Vgl. zum Beispiel Kilgus (1972), S. 44f, Weilenmann (1973) S. 213, oder Hill (1977), S. 290

⁴ Vgl. die ausführlichen Erläuterungen von Weilenmann (1980), S. 13 und S. 62

301 Häufigkeit der Verwendung von Kapitalflussrechnungen

Aus Abbildung 27 geht hervor, dass die meisten untersuchten schweizerischen Grossunternehmungen die Kapitalflussrechnung als Führungsinstrument sowohl im langfristigen als auch im kurzfristigen Bereich einsetzen.

Ausnahmen sind bei den Handelsgesellschaften festzustellen:

- Die Unternehmung 8 (Warenhaus) verwendet die Kapitalflussrechnung überhaupt nicht als Führungsinstrument. Allerdings werden im Rahmen der finanziellen Führung dieser Unternehmung Berechnungen durchgeführt und Ueberlegungen angestellt, die der Idee des Finanzplans (und damit der Plan-Kapitalflussrechnung) sehr nahe kommen (zum Beispiel Cashflow-Ermittlung und Vergleich mit den geplanten Investitionen). Die Einführung der Kapitalflussrechnung zu Führungszwecken ist für die nahe Zukunft vorgesehen.
- Bei den Unternehmungen 9 und 10 (Welthandel) werden nur Geldflussrechnungen auf sehr kurze Sicht (3 bzw. 4 Monate) erstellt.

Abbildung 27: Verwendung und Zeithorizont von Kapitalflussrechnungen

Unternehmung Zeit- horizont der Planung	Industrie					Handel					übrige Dienstlei- stungen	
	Maschinen	Maschinen	Chemie	Chemie	Nahrungsmittel	Grossverteiler	Warenhaus	Warenhaus	Welthandel	Welthandel	Luftverkehr	Hotellerie/ Gastgewerbe
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
langfristige Planung	5	3	3	3	3	3	5				5	3
kurzfristige Planung	2	1	1	1	1	1	1		1/4	1/3	1	1

- Die Zahlen geben den Zeithorizont von Kapitalflussrechnungen in Jahren bei jenen Unternehmungen an, die dieses Instrument verwenden.
- Fehlende Angaben bedeuten, dass die Kapitalflussrechnung nicht eingesetzt wird.

302 Zeithorizont beim Einsatz von Kapitalflussrechnungen

Im Rahmen der langfristigen strategischen Planung mit einem Zeithorizont von 5 - 10 Jahren wird nicht vollständig quantifiziert, so dass die Gesamtpläne des Rechnungswesens¹ wie Bilanz, Erfolgsrechnung und Kapitalflussrechnung nicht zum Einsatz gelangen.

Quantifiziert wird in der Regel auf 3 oder 5 Jahre. Der Unterschied erklärt sich vor allem durch die Branche: Zum Beispiel plant im Bereich Maschinenindustrie die Unternehmung 1 längerfristig als die Unternehmung 2, weil Produktentwicklungen im Militärssektor, in dem die erste Unternehmung tätig ist, sehr lange dauern. Die Luftverkehrsgesellschaft (Unternehmung 11) plant auf längere Sicht, da die Investitionen in Flugzeuge sehr langfristigen Charakter haben. Hingegen plant die im Bereich Hotellerie und Gastwirtschaft tätige Unternehmung 12 nur auf 3 Jahre, obwohl auch hier bedeutende Investitionen auf lange Sicht getätigt werden, da die Planungsunsicherheit auf 5 Jahre zu gross wäre. Vgl. Abbildung 27.

Bei der kurzfristigen Planung beträgt der maximale Zeithorizont in der Regel ein Jahr (= Jahres-Budget). Die meisten Unternehmungen gliedern das Jahres-Budget noch in Monate bzw. Quartale oder erstellen für die kurzfristige Liquiditätssteuerung gar täglich oder wöchentlich besondere Aufstellungen über Einnahmen und Ausgaben, die den Charakter von Geldflussrechnungen haben.

Bei den Unternehmungen 9 und 10 (Welthandel) werden aus folgenden Gründen nur Geldflussrechnungen auf sehr kurze Sicht (3 bzw. 4 Monate) erstellt: Zunächst besteht einmal eine grosse Planungs-Unsicherheit, da die Rohstoffpreise auf den Weltmärkten und damit die getätigten Handelsvolumina auch auf relativ kurze Sicht sehr stark schwanken (Die Zahlen sind abhängig von den Ernteergebnissen sowie den Wechselkursschwankungen.). Die Planung wird sodann durch time lags bis zu einem Jahr zwischen Vertragsabschluss und Lieferung (= Fakturierung) erschwert. Zudem sind die Investitionen in Sachanlagen gemessen am getätigten Handelsvolumen sehr klein und die in den beiden Konzernen vorhandene Liquidität sehr gross, so dass die Erfolgs-Planung gegenüber der Liquiditäts-Planung eindeutig Vorrang hat. Vgl. Abbildung 27.

¹ Vgl. Weilenmann (1980), S. 65

303 Verwendungszweck von Kapitalflussrechnungen

a) Langfristige Planung (3 bis 5 Jahre)

Die Untersuchung hat bestätigt,¹ dass bei der strategischen Planung einerseits von den Entwicklungen im eigenen Betrieb und andererseits von der sich laufend verändernden Umwelt auszugehen ist.

Die in Anlehnung an die Darstellung von Kilgus² entstandene Abbildung 28 zeigt die im folgenden kommentierten Elemente einer langfristigen Planung im Ueberblick:

Die Analyse der operationellen Bereiche sowie des Führungsbereichs der Unternehmung³ führt zum Erkennen der eigenen Stärken⁴ und Schwächen.⁵ Die Ergebnisse der Unternehmungs-Analyse stellen den Ausgangspunkt dar, von dem alle in die Zukunft reichenden Massnahmen auszugehen haben.⁶

Aufgrund der Analyse der Entwicklung der technologischen, ökonomischen, sozialen und ökologischen Umwelt der Unternehmung⁷ werden Prognosen⁸ erstellt, die es der Unternehmungsleitung erlauben, Zustände und Verhaltensweisen des Unternehmens zu erkennen und zu beurteilen.⁹ Infolge der Ungewissheit der Umweltprognosen werden von der Mehrzahl der untersuchten Unternehmungen verschiedene

1 Die durchgeführte Untersuchung bestätigt im Bereich der langfristigen Planung die in Lehrbüchern und Aufsätzen von namhaften Hochschulprofessoren wie Kilgus, Rühli, Ulrich oder Weilenmann vertretenen Lehren. An den passenden Stellen wird deshalb jeweils mit einer Fussnote kurz darauf hingewiesen.

2 Kilgus (1982), S. 84

3 Vgl. die Beispiele einer Checkliste zur Unternehmungs-Analyse bei Pümpin (1980), S. 22f

4 Vgl. das Beispiel eines Stärken-Kataloges bei Kramer (1977), S. 54

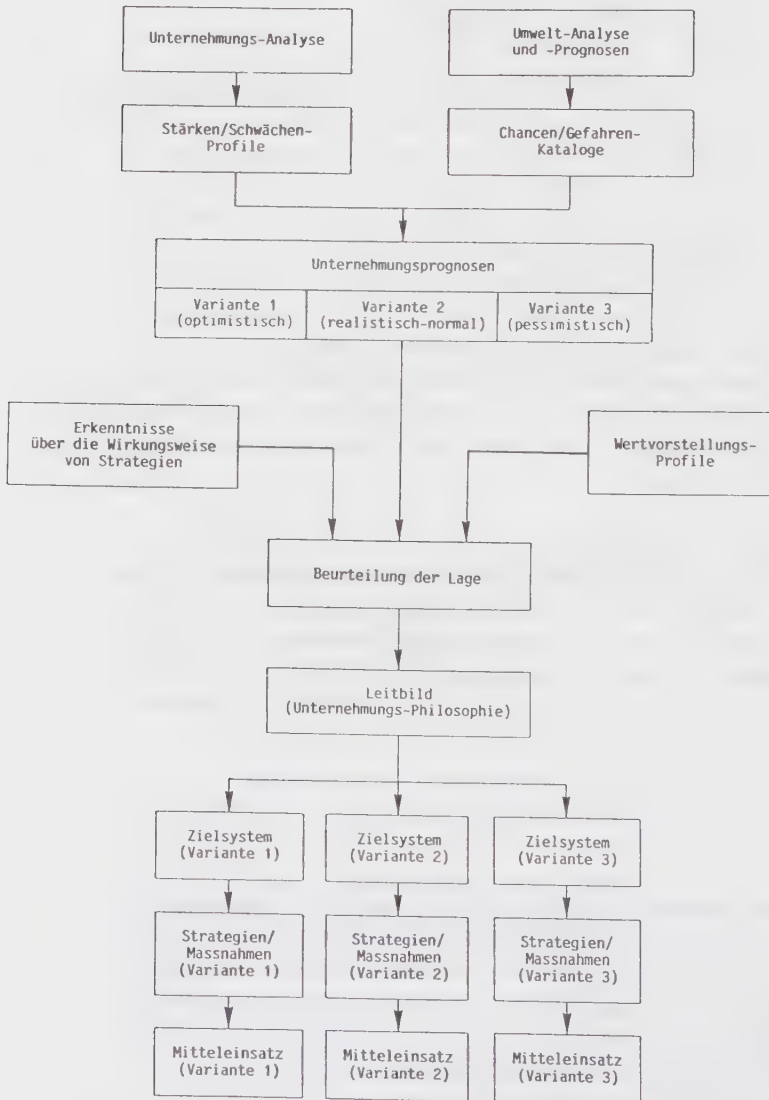
5 Vgl. das Beispiel eines Schwächen-Kataloges bei Kramer (1977), S. 53

6 Ulrich (1978), S. 88

7 Vgl. Ulrich/Krieg (1972), S. 18ff

8 Vgl. die Prüfliste der möglichen Chancen und Gefahren, abgeleitet aus Umwelt- und Unternehmens-Analyse bei Kramer (1977), S. 52

9 Ulrich (1978), S. 88

Abbildung 28: Die Elemente der strategischen Planung¹

¹ In Anlehnung an Kilgus (1982), S. 84

Varianten geplant¹ (zum Beispiel eine optimistische, eine realistisch-normale sowie eine pessimistische).

Die Gegenüberstellung von Unternehmungs-Prognosen und Wertvorstellungen² ermöglicht die Beurteilung der voraussichtlichen Unternehmensentwicklung.³ Unter Einbezug der Erkenntnisse über die Wirkungsweise von Strategien⁴ wird im Rahmen der jährlich stattfindenden Lagebeurteilung⁵ das Leitbild (die sogenannte Unternehmungs-Philosophie)⁶ entwickelt bzw. überarbeitet.

Aufgrund des Leitbildes sowie der übrigen Grundlageninformationen entsteht das Zielsystem (bzw. entsprechend den Prognose-Varianten verschiedene Zielsysteme).⁷ Darauf basieren die Strategien zur Ziel-Erreichung sowie der Einsatz der Mittel.⁸

Auf dieser Grundlage werden sodann die entsprechenden Teil- und Gesamtpläne⁹ aufgestellt, wie sie in Abbildung 29 dargestellt sind.

¹ Vgl. Kilgus (1972), S. 52, oder Kilgus (1982), S. 85

² Unter Wertvorstellungen sollen hier subjektive Auffassungen (Pümpin [1980], S. 31) und Verhaltensnormen/über den Planungshorizont hinaus gültige Geschäftsgrundsätze (Rühli [1978], S. 125) der Führungskräfte verstanden werden. Vgl. das Schema zur Erstellung von Wertvorstellungs-Profilen bei Ulrich (1978), S. 53.

³ Ulrich (1978), S. 90

⁴ Darunter sind allgemeine strategische Grundsätze wie Konzentration der Kräfte, Ausnützung von Synergie-Potentialen, Risiko-Ausgleich, Einfachheit usw. sowie Erkenntnisse der empirischen Strategie-Forschung (zum Beispiel PIMS-Programm) zu verstehen. Vgl. Pümpin (1978), S. 15ff.

⁵ Kilgus (1980), S. 86

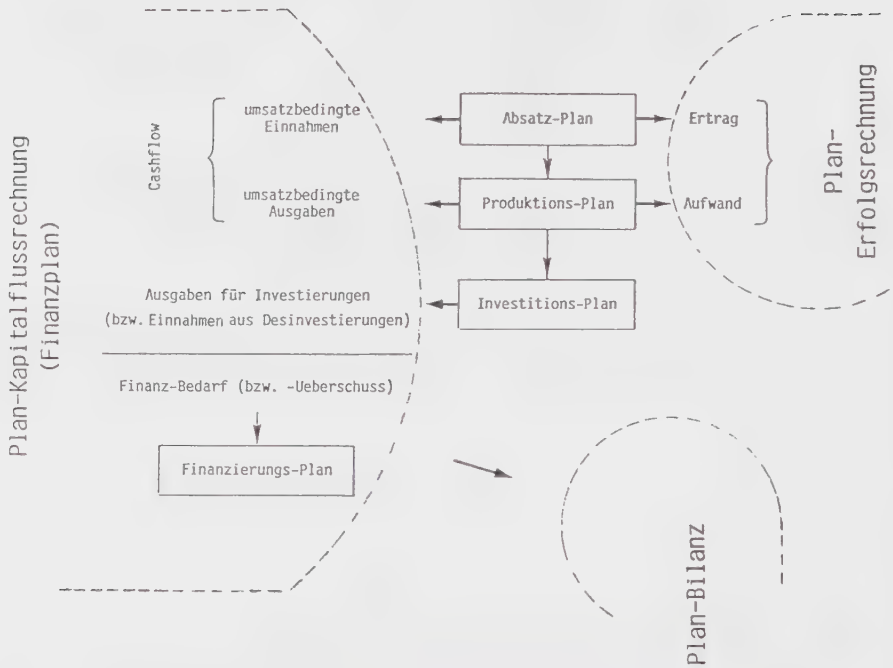
⁶ Unter Leitbild oder Unternehmungs-Philosophie soll "ein widerspruchsfreies System von inhaltlich gehaltvollen Sätzen, durch welche das zukünftige Verhalten der Unternehmung allgemein charakterisiert wird," verstanden werden. Kilgus (1975), S. 203

⁷ Zu den Zielsystemen vgl. Heinen (1966 und 1972), Weilenmann (1980), S. 12, oder Kilgus (1982), S. 70ff. Bei der Formulierung von Zielen wird darauf geachtet, dass diese operational sind, das heisst in bezug auf den Zielinhalt, das Zielausmass, den Zeitpunkt und den räumlichen Geltungsbereich eindeutig festgelegt werden. Vgl. Weilenmann (1973), S. 210f, oder Rühli (1975), S. 63.

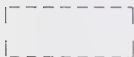
⁸ Vgl. Rühli (1978), S. 125

⁹ Zur Abgrenzung zwischen Teilplänen und Gesamtplänen vgl. Weilenmann (1980), S. 65

Abbildung 29: Zusammenhang zwischen Gesamt- und Teilplänen



= Teilpläne



= Gesamtpläne

Aus den Plänen des Umsatz-Bereichs (Absatz- und Produktions-Pläne¹) folgen die entsprechenden Erträge und Aufwände, die in der Plan-Erfolgsrechnung einander gegenübergestellt werden, sowie die umsatzbedingten Einnahmen und Ausgaben, die als Cashflow einen Teil des Finanzplanes darstellen.

Aus dem Produktionsplan folgt sodann der Bedarf an Gebäuden, Einrichtungen, Maschinen, Fahrzeugen usw., der im Investitionsplan seinen Niederschlag findet.

Aus der Gegenüberstellung des Mittelzuflusses aus Umsatztätigkeit (Cashflow) und der Investitions-Vorhaben (abzüglich der geplanten Desinvestierungen) ergibt sich der Finanzbedarf bzw. der Finanzüberschuss.

Der anschliessende Finanzierungsplan soll aufzeigen, wie ein Bedarf an finanziellen Mitteln gedeckt werden kann bzw. ein Ueberschuss verwendet werden kann.

Aus der Zusammenfassung von Umsatz-Bereich (Cashflow), Investierungs-Bereich und Finanzierungs-Bereich ergibt sich der in Form einer Plan-Kapitalflussrechnung aufgestellte Finanzplan.²

In der Praxis muss der Finanzplan in der Regel einige Male überarbeitet werden, bis er sich im Gleichgewicht befindet: Ein übermässiger Finanzüberschuss gibt vielleicht Anlass zu zusätzlichen Investitionen/Akquisitionen. Auf der anderen Seite hat ein grosser Finanzbedarf die zeitliche Verschiebung von Investitionen (mit Auswirkungen auf den Umsatz-Bereich) zur Folge.

Als logische Folge des Finanzplans ergibt sich am Schluss die Plan-Bilanz.

1 Unter Produktions-Plan soll hier eine Zusammenfassung von Teilplänen wie Materialbeschaffungs-Plan, Personaleinsatz-Plan, Forschungs- und Entwicklungs-Plan sowie Fabrikations-Plänen (Art und Zeit der herzustellenden Produkte) verstanden werden.

2 Nach Süchting (1984), S. 211, ist der Finanzplan eine Rechnung, die "sämtliche Zukunftsereignisse einer Unternehmung mit Konsequenzen für ihre Zahlungsmittellebene in einer Periode erfasst, so dass etwaige Zahlungsmittelüberschüsse (ertragsgünstig) angelegt, etwaige die Liquidität bedrohende Zahlungsmitteldefizite (kostengünstig) gedeckt werden können."

Neben der Erfolgsrechnung als wichtigem Instrument zur Beurteilung der Zweckmässigkeit einer geplanten Politik hat der in Form einer Plan-Kapitalflussrechnung aufgestellte Finanzplan im Rahmen der langfristigen finanziellen Führung der Unternehmung in der Regel¹ eine zentrale Bedeutung:

- Die Kapitalflussrechnung fasst die Bereiche Umsatz, Investierung und Finanzierung in einer Gesamtrechnung zusammen.
- Die Kapitalflussrechnung legt offen, welche Mittel für die Realisierung einer geplanten Politik notwendig sind und wie sie allenfalls (kostengünstig) beschafft werden können, bzw. ob eine geplante Politik mangels Ressourcen nicht durchgeführt werden kann (Abstimmung von Zielen, Massnahmen und Mitteln).
- Die Kapitalflussrechnung zeigt die Mechanismen und Zusammenhänge zwischen mittelab- und -zuführenden Massnahmen und eignet sich deshalb speziell für die Varianten-Planung und für einfache Sensitivitäts-Analysen.
- Die Kapitalflussrechnung zeigt die Veränderung der für das Fortbestehen der Unternehmung wichtigen Liquidität sowie die Ursachen für deren Veränderungen.

Erhöht wird die Aussagekraft von Kapitalflussrechnungen in der Regel durch die Bildung von Kennzahlen² wie

- Innenfinanzierungsgrad
$$\frac{\text{Cashflow} \times 100}{\text{Investitionen}}$$
- Cashflow/Umsatz-Relation
$$\frac{\text{Cashflow} \times 100}{\text{Umsatz}}$$

¹ Ausnahmen bilden die Unternehmungen 8, 9 und 10. Vgl. auch Weilenmann (1981), S. 391

² Die von Weilenmann (1979), S. 24, gemachte Feststellung, dass "der Gebrauch von Kennzahlen mit Grössen aus der Kapitalflussrechnung noch wenig verbreitet ist", traf bei den von mir 1985 untersuchten Unternehmungen nicht mehr zu.

Die Bilanz spielt bei der langfristigen Planung im Vergleich zu Erfolgsrechnung und Kapitalflussrechnung eine geringere Rolle. Immerhin ist sie eine wichtige Ausgangsgrösse für die Berechnung von in der Praxis oft stark beachteten Kennzahlen wie

	$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$
- Eigenfinanzierungsgrad	
	$\frac{\text{Reingewinn} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$
- Eigenkapital-Rentabilität	

b) Kurzfristige Planung (bis 1 Jahr)

Die in den Langfristplänen genehmigten Ziele, Mittelzuteilungen und Ergebnisse fliessen in der Regel als verbindliche Richtgrössen direkt in den Budgetierungs-Prozess¹ ein.

In bezug auf die Reihenfolge der Teilpläne wird grundsätzlich gleich vorgegangen wie bei der Langfristplanung: Zuerst wird der Absatz geplant, darauf die Produktion (Materialbeschaffungs-, Personaleinsatz-, Fabrikations-Pläne, Kostenstellen-Budgets usw.). Daraus ergibt sich das Erfolgs-Budget. Die meist schon vorher bewilligten und jetzt ausgabenwirksam werdenden Investitionen sowie die im Rahmen der Langfristplanung vorgesehenen und im nächsten Jahr durchzuführenden Finanzierungsmassnahmen ergeben mit dem Erfolgs-Budget zusammen das Finanz-Budget (= Budget-Kapitalflussrechnung). Die budgetierte Bilanz folgt wiederum aus dem Finanz-Budget.

¹ Unter Budget wird "die kurzfristige, in der Regel auf eine Zeitperiode von einem Jahr oder von Teilen davon bezogene, systematische Zusammenstellung der erarbeiteten Mengen- und Wertgrössen in einem Betrieb" verstanden (Kilgus [1972], S. 45). Die Begriffe kurzfristige Planung und Budgetierung werden in dieser Arbeit gleichbedeutend verwendet (vgl. Fischer [1980], S. 11).

Auf der Basis von Bilanz-Budget, Erfolgs-Budget und Finanz-Budget werden je nach Branche verschiedene Kennzahlen berechnet. Standen bei der Langfristplanung Kennzahlen des Finanz-Bereichs im Vordergrund (zum Beispiel Innenfinanzierungsgrad $[\text{Cashflow}/\text{Investitionen}]$ oder Eigenfinanzierungsgrad $[\text{Eigenkapital}/\text{Kapital}]$), wird bei Kurzfristbetrachtungen Kennziffern des Erfolgs-Bereichs mehr Gewicht beigemessen, weil die Vermögens- und Kapitalstruktur kurzfristig nicht wesentlich beeinflusst werden kann.

Standen beim Einsatz der Kapitalflussrechnung im Rahmen der langfristigen Planung die Ermittlung des Kapitalbedarfs sowie die Auswahl optimaler Finanzierungsformen zur Erreichung der gewünschten Kapitalstruktur im Vordergrund, soll mit Hilfe von auf kurze Sicht erstellten Kapitalflussrechnungen vor allem die Liquidität (Zahlungsbereitschaft) überwacht werden.

Das (kurzfristige) Finanz-Budget unterscheidet sich vom (langfristigen) Finanz-Plan somit vor allem durch

- die betrachtete Zeitperiode
- die Detailliertheit
- die Genauigkeit
- den Zweck

Vgl. Abbildung 30.

Abbildung 30: Vergleich zwischen dem (langfristigen) Finanz-Plan
und dem (kurzfristigen) Finanz-Budget

Unterscheidungs- merkmal	(langfristiger) Finanz-Plan	(kurzfristiges) Finanz-Budget
Zeit- dimension	3 bis 5 Jahre	1 Jahr oder Teile davon
Detailliertheit	summarisch	detailliert
Genauigkeit	in den Grössenordnungen richtig; Alternativ-Pläne werden oft erstellt	in der Regel sehr genau; keine Alternativ-Budgets
Hauptzweck	Kapitalbedarfsermittlung (Abstimmung von Zielen und Mitteln) sowie Gestaltung der Kapitalstruktur	Liquiditätssteuerung

304 Form der Kapitalflussrechnung

Kapitalflussrechnungen als Führungsinstrument werden von den untersuchten Unternehmungen immer als Staffeldrechnungen und nie in Kontoform aufgestellt. Neben dem besseren Verständnis für den buchhalterisch wenig geschulten Leser hat die Staffeld- oder Berichtsform vor allem den Vorteil, dass nebeneinander verschiedene Zeitabschnitte dargestellt werden können (zum Beispiel verschiedene Spalten für mehrere Jahre, Monate, Wochen oder Tage).

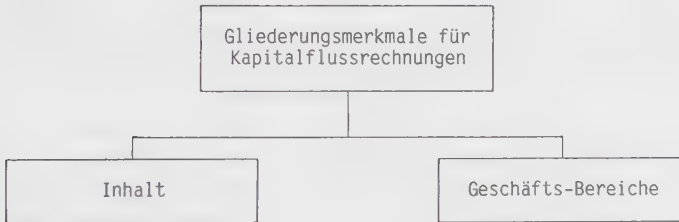
Von den einen Unternehmungen wird die Kapitalflussrechnung nach dem Inhalt der Rechnung¹ gegliedert, andere strukturieren aufgrund der drei hauptsächlichlichen Geschäftsbereiche.² Vgl. Abbildung 31. Die Form der Gliederung ist grundsätzlich unbedeutend, allerdings kann eine Finanzbedarfsrechnung besser nach der zweiten Methode gegliedert werden.

Abbildung 32 gibt einen Ueberblick über die verwendeten Kapitalflussrechnungs-Typen. Sie zeigt, dass ausschliesslich Fondsrechnungen als Führungsinstrument Verwendung finden.³ Als Fonds dienen entweder die liquiden Mittel oder die um Geldschulden erweiterten liquiden Mittel. In einem Fall werden Bankkreditlimiten mit in den Fonds einbezogen. Der Fonds Nettoumlaufvermögen wird hingegen für die Gesamt-Kapitalflussrechnung⁴ von keiner untersuchten Unternehmung verwendet.⁵

Hier die verwendeten Fonds im Ueberblick:

-
- 1 Inhaltlich betrachtet zeigen Kapitalflussrechnungen nach Käfer (1961/62), S. 65ff, Zu- und Abflüsse von Finanzmitteln in einer Periode.
 - 2 Das FASB (1980), S. 41, schlägt vor, "to employ categories for each of the three main activities of an enterprise: operating, investing an financing transactions."
 - 3 Weilenmann (1979), S. 24, stellte schon aufgrund einer 1978 durchgeführten Untersuchung fest, dass bei der Verwendung von Kapitalflussrechnungen als Führungsinstrument "die Fondsrechnung im Vordergrund steht" (31 von 50 untersuchten Unternehmungen). Bei den von mir untersuchten Unternehmungen wurden sogar ausschliesslich Fondsrechnungen verwendet.
 - 4 Für den Cashflow als Teil der Kapitalflussrechnung vgl. Abbildung 33.
 - 5 Weilenmann schrieb 1981 (S. 390) aufgrund einer 1978 durchgeführten Untersuchung, dass "der Geldfonds weitaus am häufigsten verwendet wird" (18 von 50 untersuchten Unternehmungen). Etwa ein Sechstel der die Fondsrechnung als Führungsinstrument verwendenden Unternehmungen (5 von 31 untersuchten Unternehmungen) verwendete damals den Fonds Nettoumlaufvermögen.

Abbildung 31: Die Gliederung der Kapitalflussrechnung

**Mittelherkunft**

1. Innenfinanzierung (Cashflow)
2. Aussenfinanzierung
3. Desinvestierung

Mittelverwendung

1. Investierung
2. Definanzierung

Umsatz-Bereich (Cashflow)

- fondswirksamer Ertrag
 ./ fondswirksamer Aufwand

Investitions-Bereich

- Investitionen
 ./ Desinvestitionen

Finanz-Bereich

- Aussenfinanzierungen
 ./ Definanzierungen

Abbildung 32: Typen der Kapitalflussrechnung

Unternehmung Zeit- horizont der Planung	Industrie					Handel					übrige Dienstlei- stungen	
	Maschinen	Maschinen	Chemie	Chemie	Nahrungsmittel	Grossverteiler	Warenhaus	Warenhaus	Welthandel	Welthandel	Luftverkehr	Hotellerie/ Gastgewerbe
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Langfr. Planung (3 bis 5 Jahre)	LM	LM	NL	NL	NF	NF	LM				LM	LM
Kurzfr. Planung (bis 1 Jahr)	VM	LM	NL	NL	NF	NF	LM		LM	LM	LM	LM

LM Liquide Mittel

NL Netto-Liquidität

VM Verfügbare Mittel

NF Netto-Finanzsituation

Liquide Mittel ¹	Kassabestände, Postscheckguthaben, kurzfristige Bankguthaben bzw. Bankschulden, evtl. zusätzlich leicht realisierbare Wertschriften und kurzfristige Termingelder
Netto-Liquidität	Liquide Mittel zuzüglich langfristige Bankguthaben bzw. abzüglich langfristige Bankschulden
Verfügbare Mittel	Liquide Mittel zuzüglich Bankkreditlimiten abzüglich Finanzschulden ²
Netto-Finanzsituation	Liquide Mittel zuzüglich Aktivdarlehen abzüglich Finanzschulden ²

Abbildung 33 vermittelt einen Ueberblick über die Form der Cashflow-Ermittlung. Es fallen zwei Aspekte auf:

1. Bei der langfristigen Planung wird der Cashflow in der Regel indirekt (= durch die fondsunwirksamen Grössen der Erfolgsrechnung) ermittelt, bei der kurzfristigen Planung hingegen direkt (= durch die fondswirksamen Grössen der Erfolgsrechnung). Das liegt daran, dass in der langfristigen Planung nur summarisch geplant wird und nicht die Liquiditätssteuerung, sondern die Kapitalbedarfs-Ermittlung sowie die Gestaltung der Kapitalstruktur im Vordergrund stehen und somit die sehr einfache, übersichtliche und den buchhalterisch wenig geschulten technischen Kadern besser verständliche indirekte Cashflow-Ermittlung zweckmässiger ist. Hingegen wollen die für die kurzfristige Liquiditätssteuerung verantwortlichen Fachleute mit der direkten Cashflow-Berechnung die wahren Ursachen für die Liquiditäts-Veränderungen offenlegen.

¹ In der Untersuchung wurde der Fonds liquide Mittel gleichbedeutend wie der Geldfonds verwendet. Theoretisch unterscheiden sich die beiden Mittelgesamtheiten durch die leicht realisierbaren Wertschriften sowie die kurzfristigen Termingelder.

² Finanzschulden = kurz- und langfristige Schulden gegenüber Banken, Darlehensoder Hypothekarschulden sowie Obligationen-Anleihen

Abbildung 33: Formen des Cashflow-Ausweises

Unternehmung Zeit- horizont der Planung	Industrie					Handel					übrige Dienstlei- stungen	
	Maschinen	Maschinen	Chemie	Chemie	Nahrungsmittel	Grossverteiler	Warenhaus	Warenhaus	Welthandel	Welthandel	Luftverkehr	Hotellerie/ Gastgewerbe
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Langfr. Planung (3 bis 5 Jahre)	NUV i	NUV i	NL i	NL i	NUV i	NUV d	NUV d				NUV i	NUV i
Kurzfr. Planung (bis 1 Jahr)	LM d	LM i	NL d	NL d	NUV d+i	NUV d	NUV d		LM d	LM d	LM d	LM d

LM Liquide Mittel

NL Netto-Liquidität

NUV Nettoumlaufvermögen

i indirekt

d direkt

2. Das Nettoumlaufvermögen hat als Fonds für die Ermittlung des Cashflows eine grosse Bedeutung, während diese Mittelgesamtheit als Grundlage für die Gesamt-Kapitalflussrechnung nicht verwendet wird. Dies liegt vor allem daran, dass bei der Langfristplanung der Cashflow in der Regel durch Addition von Reingewinn und Abschreibungen (evtl. zuzüglich Bildung langfristiger Rückstellungen) ermittelt wird, was offenbar für die Unternehmensführung genügend genau ist und den Vorteil der Einfachheit hat. Als Ueberleitung vom für die Cashflow-Ermittlung verwendeten Fonds zum für die Gesamt-Kapitalflussrechnung verwendeten Fonds werden jeweils die Veränderungen der nicht zum Kapitalflussrechnungs-Fonds gehörenden Konten des Nettoumlaufvermögens aufgeführt. Allerdings könnte der Informationsgehalt solcher Rechnungen auf ganz einfache Weise verbessert werden, indem als Zwischenergebnis jeweils der Cashflow bezüglich des Kapitalflussrechnungs-Fonds angegeben würde. Vgl. Abbildung 34.

Abbildung 34: Zusammenhang zwischen Cashflow-Fonds und Kapitalflussrechnungs-Fonds

Beispiel aus der Praxis

Reingewinn
+ Abschreibungen
+ Bildung langfr. Rückstellungen
Cashflow
./. Zunahmen übriges NUV
+ Abnahmen übriges NUV
./. Investitionen
+ Desinvestitionen
Finanz-Ueberschuss (-Bedarf)
+ Aussenfinanzierungen
./. Definanzierungen
Veränderung liquide Mittel
=====

Verbesserungsvorschlag

Reingewinn
+ Abschreibungen
+ Bildung langfr. Rückstellungen
Cashflow (NUV)
./. Zunahmen übriges NUV
+ Abnahmen übriges NUV
Cashflow (liquide Mittel)
./. Investitionen
+ Desinvestitionen
Finanz-Ueberschuss (-Bedarf)
+ Aussenfinanzierungen
./. Definanzierungen
Veränderung liquide Mittel
=====

31 Die Kapitalflussrechnung als Kontrollinstrument

Die Kontrolle stellt nach Rühli¹ die letzte Phase des Führungsprozesses dar. Gemäss Kilgus² bedeutet kontrollieren, "den tatsächlichen Leistungseinsatz und die tatsächlichen Leistungsergebnisse mit den objektiven Leistungsmaassstäben vergleichen, geplante Kosten, Erlöse und Gewinne, erwartete Kapital- und Vermögensveränderungen mit den realen Ist-Grössen konfrontieren". Die festgestellten Abweichungen werden den zuständigen Instanzen zugeleitet.³ Die Abweichungen zwischen den geplanten Soll-Werten und den erreichten Ist-Werten sind von diesen Stellen sorgfältig zu analysieren, damit die Abweichungs-Ursachen⁴ ermittelt und entsprechende Lernprozesse ausgelöst werden können.⁵ Es genügt allerdings nicht, dass Abweichungen nur am Ende einer Periode nachträglich festgestellt werden, sondern sie sollten so rasch wie möglich eruiert werden und "bereits als aufkommendes Problem frühzeitig erkannt werden",⁶ "damit unterstützende oder korrigierende Massnahmen ergriffen werden können".^{7 8}

1 Rühli (1973), S. 26

2 Kilgus (1968), S. 12

3 Der so verstandene Kontrollbegriff entspricht den Führungsgrundsätzen Management by Objectives und Management by Exception. Der Grundsatz des Managements by Objectives fordert die Führung der Mitarbeiter (hier gleich Konzerngesellschaften) durch Zielvorgaben. Die Massnahmen zur Zielerreichung liegen im Ermessen des Geführten. Das Prinzip des Managements by Exception bezieht sich auf das Eingriffsrecht des Vorgesetzten (= Konzernleitung) in den Aufgabenbereich seiner Mitarbeiter (= Geschäftsleitung der Konzerngesellschaften). Es besagt, dass der Leitende nur bei grösseren Ergebnis-Abweichungen oder unvorgesehenen Ausnahmesituationen eingreift, während die Durchführung aller normalen Aufgaben und die damit verbundene Verantwortung bei den Mitarbeitern liegt. Vgl. Schwarz (1977), S. 274, oder Schmidt (1985), S. 41.

4 Lutz (1976), S. 19, unterscheidet zwei Arten von Ursachen: "Die Abweichungen, die bei einer solchen Plankontrolle zwischen Soll und Ist zutage treten, müssen sorgfältig analysiert und auf ihre Ursachen hin untersucht werden, wobei dann Fehlerquellen, die in den Plänen selbst liegen, zu Korrekturen der Planung in den Folgeperioden führen, indes Fehlentwicklungen innerhalb des Finanzbereichs durch geeignete Gegenmassnahmen ein Riegel zu schieben ist."

5 Weilenmann fordert deshalb zu Recht, dass das "offene, dynamische, komplexe, teilweise probabilistische, teilweise autonome, zielgerichtete und ziel-suchende produktive soziale System" Unternehmung (vgl. Ulrich [1968] und Rühli [1973], S. 15f) überdies ein lernendes System sein sollte.

6 Hill (1977), S. 297

7 Weilenmann (1982), S. 24

8 Kilgus (1982), S. 141, fasst die Funktionen der Plankontrolle wie folgt zusammen: "Mit der laufenden Erfassung von Planabweichungen will man in die Lage versetzt werden, Vorgänge und Verhaltensweisen zu steuern, Zielanpassungen vorzunehmen, die Massnahmenpläne zu modifizieren und das Einhalten der Mittelkontingente zu überwachen."

Diesem Bedürfnis auf rasche Information wird durch die in allen Konzernen praktizierte monatliche Berichterstattung Rechnung getragen. Die Meldungen der Konzerngesellschaften an die Konzernleitung bestehen in der Regel aus wenigen Schlüsselzahlen aus dem Erfolgs- und Finanzbereich. Die Rapportierung der Finanzkennzahlen beschränkt sich auf Monatsendgrössen wie Bestände und Zusammensetzung (zum Beispiel Währungen, Fälligkeiten) der liquiden Mittel, der ausgesetzten Kreditlimiten und der beanspruchten Kredite. Die Kapitalflussrechnung hat keine Bedeutung.

Das Schwergewicht bei der Analyse des abgelaufenen Geschäftsjahres liegt in den Bereichen Erfolgsrechnung und Kostenrechnung. Bei geschickter Gliederung der Erfolgsrechnung kann diese auch zur Analyse des Cashflows herangezogen werden, was bei einigen Unternehmungen von grosser Bedeutung ist. Daneben spielen statische Grössen wie Höhe und Zusammensetzung der liquiden Mittel sowie der Finanzanlagen und Finanzschulden eine Rolle.

Die meisten Unternehmungen erstellen am Ende des Geschäftsjahres auch eine vergangenheitsbezogene Kapitalflussrechnung.¹ Diese gibt Aufschluss über die Liquiditätsveränderungen sowie deren Ursachen und vermittelt einen Ueberblick über die vergangen Investierungsvorgänge² und Finanzierungsmassnahmen. Sie eignet sich darum sehr gut zur Erläuterung und Illustration der vergangenen Geschäftsaktivitäten und ist deshalb eher ein Instrument der Rechenschaftsablage (zum Beispiel der Geschäftsleitung gegenüber dem Verwaltungsrat) als ein Führungsinstrument.

¹ Vgl. Weilenmann (1981), S. 390f

² Von den meisten untersuchten Unternehmungen werden separate Investitionskontrollen (als Projekt-Rechnungen ausserhalb der normalen periodischen Berichterstattung) durchgeführt. Zur Investitionskontrolle vgl. Weilenmann (1982), S. 24

4 Zusammenfassung

4 Zusammenfassung

Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass die Kapitalflussrechnung von den grossen schweizerischen Unternehmungen als Instrument der finanziellen Führung eingesetzt wird. Während vergangenheitsbezogene Kapitalflussrechnungen üblicherweise nicht als eigentliches Führungsinstrument verwendet werden, haben Plan-Kapitalflussrechnungen im Rahmen der finanziellen Führung in der Regel eine zentrale Bedeutung.

Technisch betrachtet fasst die Kapitalflussrechnung die Bereiche Umsatz, Investierung und Finanzierung in einer Gesamtrechnung zusammen und legt damit die Zusammenhänge zwischen mittelzu- und -abführenden Massnahmen offen. Bei der langfristigen Planung mit einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren wird sie deshalb vor allem zur Abstimmung von Zielen, Massnahmen und Mitteln eingesetzt. Auf kurze Sicht (Zeithorizont bis ein Jahr) dient sie hauptsächlich als Instrument zur Liquiditätssteuerung. Erhöht wird die Aussagekraft von Kapitalflussrechnungen in der Praxis durch die Bildung von Kennzahlen wie Innenfinanzierungsgrad (Cashflow/Investitionen) oder Cashflow/Umsatz-Relation (Cashflow/Umsatz).

Die im Lehrbuch (= Teil A dieser Arbeit) vertretenen Ansichten über die Form (zum Beispiel Gliederung und Fondsverwendung) konnten durch die empirische Untersuchung weitgehend bestätigt werden. Es wäre allerdings verfehlt, von den Ergebnissen dieser kleinen Untersuchung auf den Stand der Verwendung von Kapitalflussrechnungen als Führungsinstrument in der ganzen schweizerischen Wirtschaft schlechthin schliessen zu wollen. Vielmehr dürfte das Führungsinstrumentarium bei grossen Unternehmungen deutlich besser entwickelt sein als bei kleinen und mittleren. Nebst der seit einigen Jahren laufenden Diskussion der Kapitalflussrechnung in Fachzeitschriften und Büchern trägt die sukzessiv erfolgte Aufnahme der Kapitalflussrechnung in die Stoffprogramme von höheren Fachprüfungen im Bereich des Rechnungs-, Revisions- und Treuhandwesens sicher dazu bei, dass die Kapitalflussrechnung als Instrument der finanziellen Führung in der Zukunft noch an Bedeutung gewinnen wird.

Literaturverzeichnis

- Behr, Giorgio Beurteilung der Zahlungsfähigkeit, in: Der Schweizer Treuhänder Nr. 6,7/1980, Seiten 4 - 12
- Beier, Joachim Grundlagen und Praxis der Kapitalflussrechnung, Frankfurt am Main 1978
- Birchmeier, Hansueli Die Kapitalflussrechnung als Führungsinstrument im Versicherungsunternehmen, Dissertation, Zürich 1978
- Blumer, Karl/
Graf, Adolf Kaufmännische Bilanz und Steuerbilanz, Zürich 1979
- Boemle, Max Unternehmungsfinanzierung, Zürich 1975
- Boemle, Max Theorie und Praxis der Kapitalflussrechnung, in: Der Schweizer Treuhänder Nr. 3/1982, Seite 2
- Boemle, Max Wertpapiere des Zahlungs- und Kreditverkehrs sowie der Kapitalanlage, Zürich 1983
- Borkowsky, Rudolf Bilanzierung neuer Obligationenformen beim Schuldner, in: Der Schweizer Treuhänder Nr. 5/1985, Seiten 139 - 145
- Borner, Silvio/
Sirma, Bruno Unternehmungsführung im Strukturwandel, in: Die Orientierung Nr. 82 der Schweizerischen Volksbank, Bern 1984
- Bossard, Ernst Kommentar zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch, V. Band: Das Obligationenrecht, 32. Titel: Die kaufmännische Buchführung, Teilband V/6/3b, Zürich 1984
- Bürgi, Arthur Führen mit Kennzahlen, Band 10 der Schriftenreihe Unternehmungsführung im Gewerbe des Schweizerischen Institutes für Unternehmerschulung im Gewerbe, Zürich 1982
- Bürkler, Albert Kennzahlensysteme als Führungsinstrument, Heft 149 der Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Zürich 1977
- Chmielewicz, Klaus Betriebliche Finanzwirtschaft I, Berlin 1976
- Diezi, Reto/
Meyer, Conrad Die Entwicklung eines Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems bei der Schweizerischen Nationalbank, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 65, Bern 1980
- Dubs, Rolf Unternehmungspolitik und Unternehmungsleitbilder, in: Dokumentation zur Betriebswirtschaft Nr. 3, Zürich 1983
- Dubs, Rolf Das finanzwirtschaftliche Konzept der Unternehmung, in: Dokumentation zur Betriebswirtschaft Nr. 9, Zürich 1984
- Dubs, Rolf Das soziale Konzept der Unternehmung, in: Dokumentation zur Betriebswirtschaft Nr. 11, Zürich 1985
- Eidgenössische
Justizabteilung Vorentwurf zur Teilrevision des Aktienrechts, Bern 1975, in: Teilrevision des Aktienrechts, Schriftenreihe der Schweizerischen Treuhänder- und Revisionskammer, Band 18, Zürich 1976

- FASB, Financial Accounting Standards Board FASB Discussion Memorandum, an Analysis of issues related to Reporting Funds Flows, Liquidity, and Financial Flexibility, Stamford 1980
- FER, Fachempfehlungen zur Rechnungslegung Fachempfehlungen zur Rechnungslegung Nr. 1: Bestandteile des Rechnungswesens, in: Der Schweizer Treuhänder Nr. 9/1985, Seite 11
- Fickert, Reiner Gedanken zur Theorie der Kapitalflussrechnung - ein Beitrag zur Systematisierung, in: Büro und Verkauf Nr. 588, April 1981, Seiten 85 - 90
- Fickert, Reiner Dynamische Jahresrechnung, in: Der Schweizer Treuhänder Nr. 4/1984, Seiten 153 - 158
- Fickert, Reiner Die Flussbilanz, in: Der Schweizer Treuhänder Nr. 9/1984, Seiten 300 - 307
- Finney, H. A. The Statement of Application of Funds, in: The Journal of Accountancy, December 1923, Seiten 460 - 472
- Fischer, Rudolf Bankbudgetierung, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 64, Bern 1980
- Gregory, Robert H./Wallace, Edward L. Work Sheet for Funds Statement Problems, in: The Accounting Review, October 1953, Seiten 88 - 97
- Heath, Lloyd C. Financial Reporting and the Evaluation of Solvency, Accounting Research Monograph Nr. 3 of the AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), New York 1978
- Heinen, Edmund Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966
- Heinen, Edmund Zur empirischen Analyse des Zielsystems der Unternehmung durch Kennzahlen, in: Die Unternehmung Nr. 1/1972, Seiten 1 - 13
- Heinen, Edmund Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1976
- Heinen Hjalmar/Kyd Mario Entwicklung des Management Accounting, in: Management Accounting - Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis, Band 160 der Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Zürich 1983, S. 11 - 19
- Helbling, Carl Die Kapitalstruktur der Unternehmung - einige Ueberlegungen aus der Sicht des Abschlussprüfers, Heft 145 der Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Zürich 1975
- Helbling, Carl Bilanz- und Erfolgsanalyse, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen Nr. 33, Bern 1977
- Hill, Wilhelm Unternehmungsplanung in kleinen und mittleren Betrieben, in: Die Orientierung Nr. 61/I der Schweizerischen Volksbank, Bern 1976
- Hill, Wilhelm Umweltanalyse und Unternehmungsplanung, in: Die Unternehmung Nr. 4/1977, Seiten 289 - 305

- Höhn, Ernst Steuerrecht, Schriftenreihe Finanzwirtschaft und Finanzrecht, Band 8, Bern 1982
- Hunziker, Alois/
Scheerer, Fritz Statistik - Instrument der Betriebsführung, Zürich 1975
- Käfer, Karl Der Liquiditätsausweis, ein neuer Bestandteil der Jahresrechnung, Heft 85 der Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Zürich 1949
- Käfer, Karl Fragen der Abschreibung, Heft 89 der Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Zürich 1950
- Käfer, Karl Rechnungswesen der Unternehmung, in: Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft, Bern 1955, Seiten 367/1 - 367/8
- Käfer, Karl Liquiditätsausweise, Bewegungsbilanzen und Kapitalflussrechnungen, in: Büro und Verkauf 1961/62, Seiten 65 - 70, 109 - 113, 220 - 226, 246 - 255
- Käfer, Karl Kapitalflussrechnung, Zürich 1967
- Käfer, Karl Praxis der Kapitalflussrechnung, Zürich 1974
- Käfer, Karl Die Bilanz als Zukunftsrechnung, Heft 115 der Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Zürich 1976
- Käfer, Karl Kontenrahmen für Gewerbe-, Industrie- und Handelsbetriebe, Betriebswirtschaftliche Schriftenreihe des Schweizerischen Gewerbeverbandes, Band 1, Zürich 1982
- Käfer, Karl Berner Kommentar - Kommentar zum schweizerischen Privatrecht, Band VIII (Obligationenrecht), 2. Abteilung (Die kaufmännische Buchführung), 1. Teilband (Grundlagen und Kommentar zu Artikel 957 OR), Bern 1981
- Käfer, Karl Berner Kommentar - Kommentar zum schweizerischen Privatrecht, Band VIII (Obligationenrecht), 2. Abteilung (Die kaufmännische Buchführung), 2. Teilband (Kommentar zu den Artikeln 958 - 964 OR), Bern 1981
- Kilgus, Ernst Teilerhebungen im Dienste der betriebswirtschaftlichen Marktforschung, Dissertation, Zürich 1964
- Kilgus, Ernst Das Rechnungswesen im Dienste der Unternehmensführung, Heft 130 der Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Zürich 1968
- Kilgus, Ernst Fragen zur Planung und Budgetierung im Bankbetrieb, in: Oesterreichisches Bank-Archiv, 20. Jahrgang, Heft II, Februar 1972, Seiten 42 - 54
- Kilgus, Ernst Die Unternehmensphilosophie als Grundlage einer langfristigen betrieblichen Bankpolitik, in: Schuster, Leo (Hrsg.): Schweizer Banken in der Welt von morgen, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 25, Bern 1975, Seiten 201 - 215

- Kilgus, Ernst Vorlesung "Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen" an der Universität Zürich, Wintersemester 1976/77, unveröffentlicht
- Kilgus, Ernst Bank-Management in Theorie und Praxis, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 74, Bern 1982
- Kotler, Philip Marketing-Management, Stuttgart 1982
- Kramer, Friedhelm Produkt-Innovation - Der Weg zur Gewinnung und Sicherung von Marktanteilen, in: Die Orientierung Nr. 66 der Schweizerischen Volksbank, Bern 1977
- Lutz, Benno Die finanzielle Führung der Unternehmung, in: Die Orientierung Nr. 62/II der Schweizerischen Volksbank, Bern 1976
- Malik, Fredmund Management-Systeme, in: Die Orientierung Nr. 78 der Schweizerischen Volksbank, Bern 1981
- Matzinger, W. Kapitalflussrechnung: Der Lösungsweg über die fondsbezogenen Kontengruppen, in: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen Nr. 5 + 6, Olten 1983, Seiten 123 - 136 und 163 - 170
- Meyer, Conrad Liquiditätsprobleme in bankbetrieblicher Sicht unter besonderer Berücksichtigung der Frage einer Kapitalflussrechnung für Banken, Semesterarbeit an der Universität Zürich, Zürich 1974, unveröffentlicht
- Modoux, Gérard Budget und Budgetkontrolle in kleinen und mittleren Unternehmungen, in: Die Orientierung Nr. 77 der Schweizerischen Volksbank, Bern 1981
- Müller, Guido Kapitalflussrechnungen, in: SIB, Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie und höhere kaufmännische Bildung, Fernkurs Nr. 4.11, Heft 3, Zürich (ohne Jahrgabe)
- Nadig, Leo Betriebsabrechnung und Kalkulation, Band 1, Einführung, Zürich 1976
- Oehler, Kurt Fund Theory und Management Accounting, in: Management Accounting - Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis, Band 160 der Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Zürich 1983
- Oerlikon-Bührle Holding AG Handbuch Finanzen, Band 1, Zürich 1985
- Oerlikon-Bührle Holding AG Handbuch Finanzen, Band 2, Zürich 1985
- Oerlikon-Bührle Holding AG Handbuch Planung, Zürich 1985
- Perridon, Louis/
Steiner, Manfred Finanzwirtschaft der Unternehmung, München 1984

- Peters, Matthias Sozialbilanzen – Gesellschaftsbezogene Unternehmensbe-
richterstattung, in: Die Orientierung Nr. 73 der Schwei-
zerischen Volksbank, Bern 1979
- Pümpin, Cuno Strategische Führung in der Unternehmenspraxis, in: Die
Orientierung Nr. 78 der Schweizerischen Volksbank, Bern
1980
- Pümpin, Cuno Management strategischer Erfolgspositionen, Bern 1982
- Rühli, Edwin Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Band 1,
Bern 1973
- Rühli, Edwin Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Band 2,
Bern 1978
- Rühli, Edwin Beiträge zur Unternehmensführung und Unternehmenspoli-
tik, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaft-
liche Forschungen an der Universität Zürich, Band 1,
Bern 1975
- Rühli, Edwin Unternehmenspolitik im Lichte der heutigen Herausforde-
rungen, in: Die Unternehmung, 37. Jahrgang, Nr. 2/1983
Seiten 135 – 139
- Schaeren, Rolf Die Dividende: Eigenkapital oder Fremdkapital? in: Büro
und Verkauf Nr. 4/1983, Seiten 19 – 24
- Schäfer, Richard Konzernrechnungslegung, Band 52 der Schriftenreihe der
Schweizerischen Revisions- und Treuhandkammer, Zürich
1982
- Schmidt, Götz Organisatorische Grundbegriffe, Giessen 1985
- Schneider, E. J. Der Budgetierungsprozess bei Bally, in: Büro und Verkauf
Nr. 5/1985, Seiten 23 – 27
- Schneider, Peter Die Behandlung des Leasing-Geschäftes in Bilanz und Erfolgs-
rechnung, in: Der Schweizer Treuhänder Nr. 11/1977, Seiten
2 – 5
- Schoppen, Willi Darstellung der Finanzlage mit Hilfe der Kapitalflussrech-
nung, Schriftenreihe des Institutes für Revisionswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Düsseldorf
1982
- Schreiber, Hans U. Aussagen der Kapitalflussrechnung, in: Abschlussprüfung
und Unternehmensberatung, Festschrift zum 50jährigen
Bestehen der Schweizerischen Treuhand- und Revisionskammer,
Band 14 der Schriftenreihe der Schweizerischen Treuhand-
und Revisionskammer, Zürich 1975, Seiten 228 – 237
- Schwarz, Horst Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, München 1977
- Schweizerische
Handelszeitung Die grössten Industrie- und Handelsunternehmen, Banken
und Versicherungen in der Schweiz, Zürich 1983
- Schweizerische
Kreditanstalt Leasing, Zürich 1981

- Schweizerische Treuhand- und Revisionskammer Kammertagung 1973, Schriftenreihe der Schweizerischen Treuhand- und Revisionskammer, Band 9, Zürich 1974, Seiten 109 - 118
- Schweizerische Treuhand- und Revisionskammer Revisionshandbuch der Schweiz, Band 1, Zürich 1979
- Schweizerischer Bundesrat Botschaft über die Revision des Aktienrechts, Bern 1983
- Schweizerischer Kaufmännischer Verband Eidgenössische Diplomprüfung für Buchhalter/Controller, Reglement 1982
- Staehle, Wolfgang Kennzahlensysteme als Instrumente der Unternehmensführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 5, Mai 1973, S. 222ff
- Steiner, Frank Finanzielle Führung in der Praxis des Klein- und Mittelbetriebes, Band 15 der Schriftenreihe Unternehmensführung im Gewerbe des Schweizerischen Institutes für Unternehmerschulung im Gewerbe, Zürich 1984
- Süchting, Joachim Finanzmanagement - Theorie und Politik der Unternehmensfinanzierung, Band 1 der Schriftenreihe des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft der Ruhr-Universität Bochum, Wiesbaden 1984
- Treyer, Oscar A. G. Wie erstellt man eine Kapitalflussrechnung? in: Büro und Verkauf Nr. 4/1985, Seiten 14 - 19
- Ulrich, Hans Das Rechnungswesen als Führungsinstrument: Voraussetzungen und Möglichkeiten, in: Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspraxis, Festschrift für Konrad Mellerowicz, Berlin 1961, Seiten 312 - 328
- Ulrich, Hans Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern 1968
- Ulrich, Hans Unternehmungspolitik, Band 6 der Schriftenreihe Unternehmung und Unternehmensführung des Institutes für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Bern 1978
- Ulrich, Hans/
Krieg, Walter Das St. Gallen Management-Modell, St. Gallen 1972
- Vallender, Klaus A. Schweizer Steuerlexikon, Band 2, Zürich 1983
- Vatter, William J. The Fund Theory of Accounting and its Implications for Financial Reports, Chicago 1947
- Volkart, Rudolf Bilanzoptimierung, in: Der Schweizer Treuhänder Nr. 4/1978, Seiten 2 - 7
- Volkart, Rudolf Zur optimalen Ausgestaltung von Mittelflussrechnungen, in: Der Schweizer Treuhänder Nr. 8/1980, Seiten 2 - 8

- Volkart, Rudolf Finanzielle Führung in der Rezession, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 85, Bern 1983
- Volkart, Rudolf Gedanken zur Gestaltung der Kapitalstruktur, in: Die Unternehmung, 37. Jahrgang, März 1983, Seiten 3 - 23
- Volkart, Rudolf Theorie und Politik der Unternehmungsfinanzierung - Eine Standortbestimmung aus schweizerischer Sicht, in: Die Unternehmung, 39. Jahrgang, Nr. 4/1985, Seiten 325 - 336
- Weibel, Peter Bonitätsbeurteilung im Kreditgeschäft der Banken, Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 21, Bern 1973
- Weilenmann, Paul Rückstellungen und Rücklagen - eine bilanztheoretische Untersuchung, Heft 134 der Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Zürich 1969
- Weilenmann, Paul Strategische und operative Finanzplanung, in: Der Schweizer Treuhänder, 1973, Seiten 209 - 218
- Weilenmann, Paul Der Cash Flow, in: Die Orientierung Nr. 60/IV der Schweizerischen Volksbank, Bern 1975
- Weilenmann, Paul An der Grenze der Bilanzierungsfähigkeit, in: Büro und Verkauf Nr. 526, Juli/August 1975, Seiten 170 - 172; Nr. 527, September 1975, Seiten 218 - 229; Nr. 529, November 1975, Seiten 278 - 281; Nr. 530, Dezember 1975, Seiten 300 - 303; Nr. 532, Februar 1976, Seiten 32 - 35
- Weilenmann, Paul Der Cashflow in Schweizer Unternehmen, in: Der Schweizer Treuhänder Nr. 5/1977, Seiten 6 - 11
- Weilenmann, Paul Kapitalflussrechnungen im Unterricht an Berufs- und Mittelschulen, in: Schweizerische Zeitschrift für Kaufmännisches Bildungswesen, 1977, Seiten 39 - 53
- Weilenmann, Paul/
Oehler, Kurt Kapitalflussrechnungen im Geschäftsbericht, in: Der Schweizer Treuhänder Nr. 12/1978, Seiten 2 - 8
- Weilenmann, Paul Beiträge zum Management Accounting, Heft 151 der Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Zürich 1978
- Weilenmann, Paul Kapitalflussrechnungen als internes Führungsinstrument, in: Der Schweizer Treuhänder Nr. 3/1979, Seiten 22 - 26
- Weilenmann, Paul/
Nüsseler, Anton Planungsrechnung in der Unternehmung, Zürich 1980
- Weilenmann, Paul Kapitalflussrechnung als Führungsinstrument, in: Rühli, Edwin/Thommen, Jean-Paul (Hrsg.): Unternehmungsführung aus finanz- und bankwirtschaftlicher Sicht, Stuttgart 1981, Seiten 387 - 396
- Weilenmann, Paul Investitionsentscheidung, in: Die Orientierung Nr. 80 der Schweizerischen Volksbank, Bern 1982

- Weilenmann, Paul Management Accounting - Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis, Band 160 der Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Zürich 1983
- Weilenmann, Paul Ergänzende Einführung zu: Käfer, Karl: Kapitalflussrechnungen, 2. Auflage, Zürich 1984
- Weizmann, R. Die analytische Umsatz- oder sogenannte Schachbilanz, in Annalen der Betriebswirtschaft, 1927
- Wöhe, Günther Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1984
- Wysocki, Klaus v. Die Kapitalflussrechnung als integrierter Bestandteil des aktienrechtlichen Jahresabschlusses, in: Oettle, Karl (Hrsg.): Steuerlast und Unternehmungspolitik, Stuttgart 1971, Seiten 397 - 416
- Zellweger, Bruno Ueberwachung kommerzieller Bankkredite, Dissertation, Bern 1982
- Zünd, André Unternehmungsführung mit Kennzahlen, in: Büro und Verkauf Nr. 515, August 1984, Seiten 187 - 192
- Zünd, André Fachempfehlungen zur Rechnungslegung in der Schweiz (FER), in : Der Schweizer Treuhänder Nr. 9/f1985, Seiten 252 - 254
- Zweifel, Sybille Management Accounting - Versuch einer Definition, in: Management Accounting - Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis, Band 160 der Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Zürich 1983, Seiten 3 - 9

Lebenslauf

23. April 1951	Geburt in Stäfa
1958 - 1967	Primar- und Sekundarschule in Stäfa
1967 - 1970	Kaufmännische Lehre bei der Cerberus AG, Männedorf
1970 - 1972	Tätigkeit als Kaufmännischer Angestellter bei der Cerberus AG, Männedorf
1972 - 1975	Kantonale Maturitätsschule für Erwachsene, Zürich (Abschluss mit Matura Typ C)
1975 - 1980	Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Universität Zürich
Februar 1980	Lizentiat
November 1980	Diplom für das höhere Lehramt in Handelsfächern
1981	Wahl zum Hauptlehrer an der Handelsschule KV Zürich
ab 1983	Ressortleiter für die Vorbereitungskurse auf die eidg. Berufsprüfung für Buchhalter an der Handelsschule KV Zürich
ab 1984	Mitwirkung bei den eidg. Berufsprüfungen für Buchhalter (zunächst als Fachvorstand für die mündliche, später auch für die schriftliche Prüfung im Rechnungswesen)
1986	Doktorat

